

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. заведующего кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВАРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 "Управление персоналом"

Создание условий повышения адаптационных возможностей персонала  
организации. (на примере МП «Зоомагазин»)

Научный руководитель \_\_\_\_\_ к.э.к.н., доцент Г.Ф Яричина

Выпускник \_\_\_\_\_ А.А Калинченко

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ М.В. Покушко

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. заведующего кафедрой

\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

**Студенту** Калининко Алине Андреевне

Группа ЗСУ 12-01Б Направление 38.03.03 "Управление персоналом"

**Тема выпускной квалификационной работы** «Создание условий повышения адаптационных возможностей персонала организации. (на примере МП «Зоомагазин»))»

**Утверждена приказом по университету № 1520/с от 9.02. 2017**

**Руководитель ВКР** Г.Ф. Яричина, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

**Исходные данные для ВКР:** теоретический материал, аналитические отчеты и отчеты об отраслевом рынке предпринимательства, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях.

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Основные направления системы адаптации персонала в организациях
- 2 Анализ системы адаптационных возможностей МП «Зоомагазин»
- 3 Разработка рекомендаций по повышению адаптационных возможностей персонала (на примере МП «Зоомагазин»)

**Перечень графического материала:**

- титульный лист;
- постановка проблемы исследования, актуальности выбора темы исследования;
- цель и задачи;
- развитие и основные направления системы адаптации в России;
- проблемы организации адаптационной системы;
- выбор мероприятия по совершенствованию системы адаптационных возможностей на предприятии;
- эффективность внедрения мероприятий.

Руководитель ВКР

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

Г.Ф. Яричина

А.А Калининко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## РЕФЕРАТ

Выпускная бакалаврская работа по теме «Создание условий повышения адаптационных возможностей персонала организации (на примере МП «Зоомагазин»)» содержит 89 страниц текстового документа, 3 приложения, 43 использованных источника, 5 рисунков, 18 таблиц.

СИСТЕМА АДАПТАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЯ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ.

Объектом исследования является малое предприятие «Зоомагазин».

Цель бакалаврской работы – разработка рекомендаций для повышения эффективности системы адаптации и адаптационных возможностей персонала на МП «Зоомагазин».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1 Проанализировать деятельность МП «Зоомагазин» на рынке для конкретизации проблем компании и выявления их причин.
- 2 Провести исследование существующего механизма адаптации работников.
- 3 Предложить мероприятия по повышению эффективности адаптационных возможностей персонала МП «Зоомагазин»

В результате исследования системы адаптационных возможностей персонала МП «Зоомагазин» выявлена потребность в разработке рекомендаций по улучшению адаптации персонала на предприятии.

В итоге был разработан ряд мероприятий эффективного и малозатратного повышения адаптационных возможностей сотрудников МП «Зоомагазин»

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 6  |
| 1 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА<br>В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....   | 9  |
| 1.1 Практика и проблемы адаптации персонала.....  | 9  |
| 1.2 Исследование методов адаптации персонала.....   | 14 |
| 1.3 Управление процессом адаптации.....   | 28 |
| 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ МП<br>«ЗООМАГАЗИН».....   | 39 |
| 2.1 Характеристика и анализ деятельности компании.....  | 39 |
| 2.2 Исследование состава, структуры и уровня развития<br>персонала МП «Зоомагазин».....   | 46 |
| 2.3 Оценка эффективности системы адаптации персонала на<br>МП «Зоомагазин».....   | 56 |
| 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ<br>АДАПТАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА МП<br>«ЗООМАГАЗИН».....                                      | 64 |
| 3.1 Предложения по улучшению адаптационных возможностей<br>персонала на МП «Зоомагазин».....  | 64 |
| 3.2 Разработка предложений по повышению уровня адаптационных<br>возможностей персонала на МП «Зоомагазин» и оценка их<br>эффективности..... | 73 |
| Заключение.....   | 77 |
| Список использованных источников.....   | 80 |
| Приложение А.....   | 84 |
| Приложение Б.....   | 86 |
| Приложение В.....   | 89 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность выбранной темы заключается в том, что адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Становясь работником конкретного предприятия, новый сотрудник оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закреплёнными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

Проблема анализа адаптации персонала в организации всегда являлась актуальной для отечественной и зарубежной науки. Достаточно широко освещена она и в специальной литературе. Однако наиболее изученной частью данной проблематики является исторический опыт развития организационной адаптации персонала. Активизация интереса отечественных исследователей к изучению теоретико-методологических предпосылок формирования организационной адаптации персонала относится к периоду конца 80-х - начала 90-х гг.

Российские специалисты по организационной адаптации персонала также посвятили свои работы анализу адаптационных методик. Здесь следует назвать Т.Ю. Базарову, Б.Л. Еремину, А.В. Бычкову, А.М. Карякина, И.Б. Дуракову, О.А. Родина, С.М. Талтынова, В.Р. Веснина.

Многие исследования отечественных специалистов ориентированы на социально-экономический или социологический подходы к проблеме организационной адаптации персонала. Среди них работы Л.А. Васюниной, О.А. Власовой, Т.А. Гурко, А.А. Ершова, Г.В. Игумнову, Т.В. Орлову, А.С. Петровой и др.

Формирование и развитие персонала - процесс длительный и сложный. Усилия сторон в этом направлении только тогда будут эффективны в современном мире, когда будут иметь научную основу. Управление персоналом - это управление в условиях рынка, это вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных намеченных целей путем рационального использования трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Малое предприятие «Зоомагазин» столкнулось с проблемой снижения доли рынка и, как следствие, с возросшей конкуренцией в данном сегменте рынка. Кроме этого, на данном этапе развития перед предприятием стоят проблемы продолжения комплектования штата работников, занятых непосредственно в осуществлении основной деятельности. Соответственно, наиболее востребованными функциями управления персоналом являются подбор, отбор и адаптация сотрудников. При этом система адаптации недостаточно регламентирована и не выполняет свои задачи.

Объектом исследования является малое предприятие «Зоомагазин».

Предметом исследования является создание условий повышения адаптационных возможностей персонала на МП «Зоомагазин»

Цель дипломного проекта – создание проекта и рекомендаций для повышения эффективности системы адаптации и адаптационных возможностей персонала на МП «Зоомагазин» на основе анализа системы адаптации и эффективности управления персоналом в компании.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1 Изучить основные теоретические положения по вопросу адаптации, рассмотренные в литературе.
- 2 Проанализировать деятельность МП «Зоомагазин» на рынке для конкретизации проблем компании и выявления их причин.

- 3 Проанализировать структуру персонала организации, уровень его развития и основные процессы, происходящие в коллективе организации.
- 4 Провести исследование существующего механизма адаптации работников.
- 5 Предложить мероприятия по повышению эффективности адаптационных возможностей персонала МП «Зоомагазин».
- 6 Оценить эффективности проекта и целесообразность его внедрения и реализации.

В ходе исследования используются следующие методы: теоретический анализ проблемы, анализ объективной экономико-статистической информации, наблюдение, опросные методы.

Таким образом, данная работа несет в себе новизну и непосредственную практическую пользу, заключающиеся в:

- систематизации основных точек зрения на проблему адаптации новых сотрудников;
- проведение анализа деятельности МП «Зоомагазин» на рынке, рассмотрении связи этой категории и построения системы работы с персоналом;
- проведение анализа персонала МП «Зоомагазин»;
- в создании и разработке рекомендаций по повышению уровня адаптационных возможностей персонала в соответствии с особенностями МП «Зоомагазин»
- в расчете предварительной эффективности проекта.

Структура дипломного проекта состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.



# **1 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

## **1.1 Практика и проблемы адаптации персонала**

Современные организации, в которых хорошо поставлено управление персоналом, считают, что набор подходящих людей является лишь началом.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда[9; стр.359].

Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу, к содержанию и условиям труда. Но в то же время адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Процесс адаптации - это двусторонний процесс. С одной стороны, за тем фактом, что человек начал работу в организации, стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, и организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы. Организация ожидает от нового работника, что тот будет эффективно выполнять конкретную рабочую функцию, важную для организации, в обмен на получение им значимых для него благ.

После поступления на работу человек включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. И в соответствии со своими целями, потребностями, нормами поведения сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации. Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем и большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает социальные роли в коллективе.

Адаптация работника к требованиям работы и к труду в организации предполагает:

- возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации-работодателя;
- вхождение работника в рабочий коллектив, срастание с его неформальной структурой и ощущение себя членом организации;
- принятие работником основных требований сложившейся организационной культуры и следование правилам поведения, принятым в организации.

Вышеперечисленные установки в свою очередь повлекут за собой осуществление следующих целей адаптации:

- уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые

затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;

- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным;
- сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени непосредственного руководителя и коллег. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей;
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является неременным условием высоких рабочих показателей.

В процессе адаптации работник проходит стадии ознакомления, приспособления, ассимиляции и идентификации.

Продолжительность стадии ознакомления составляет один месяц. За этот период можно продемонстрировать свои возможности.

На стадии приспособления происходит постепенное привыкание, усвоение стереотипов. Продолжительность - до одного года. В течение этого периода достигается совместимость с коллегами.

Стадия ассимиляции предусматривает полное приспособление к среде. Происходит постепенная интеграция работника в организацию.

На стадии идентификации работник отождествляет личные цели с целями коллектива. По степени идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные, полностью идентифицированные с целями коллектива.

Явление адаптации можно классифицировать по различным критериям.

1 По отношениям «субъект - объект»:

- активная, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее;
- пассивная, когда он не стремится к такому воздействию и изменению;

2 По воздействию на работника:

- прогрессивная, то есть положительно влияющая на него, и регрессивная - наоборот;

3 По уровню:

- первичная - у лиц, не имеющих трудового опыта; вторичная - для опытных работников;

В. Волина выделяет также еще 2 вида адаптации с учетом ее уровня. Это адаптация работников к новой должности и адаптация работников к понижению в должности;

4 По направленности:

- профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей, также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте. Психофизиологическая адаптация заключается в освоении совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия;
- социально-психологическая адаптация, при которой происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его

традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой;

- организационно-административная адаптация, то есть знакомство работника с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации - подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений;
- экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат;
- санитарно-гигиеническая адаптация.

В процессе нее работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу и сложившихся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Таким образом, адаптация - двусторонний процесс приспособления работника и организации, основывающийся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. При этом в процессе адаптации работник проходит стадии: ознакомления, приспособления, ассимиляции и идентификации.

## **1.2 Исследование методов адаптации персонала**

На некоторых предприятиях система адаптации выстраивается в соответствии с последним признаком классификации. Но для подробной и эффективной ее организации следует рассмотреть вопрос об этапах процесса адаптации с точки зрения различных авторов, компонентах ее организации.

Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремина считают, что условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

1 Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Однако следует помнить, что даже если сотрудник имеет опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, ввиду различий в организационной структуре новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию.

2 Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Как правило, программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы. В программе ориентации выделяют 2 части: общую и специальную.

В ходе проведения общей программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

- общее представление о компании;
- политика организации;

- оплата труда;
- дополнительные льготы;
- охрана труда и соблюдение техники безопасности;
- работник и его отношения с профсоюзом;
- служба быта;
- экономические факторы.

Затем может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем. Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы.

- функции подразделения;
- рабочие обязанности и ответственность;
- требуемая отчетность;
- процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; перерывы; использование оборудования; контроль и оценка исполнения;
- представление сотрудников подразделения.

3 Действенная адаптация. Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу, он обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4 Функционирование. Это завершающий этап адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 - 1,5 лет работы, при регулируемом - может наступить уже через несколько месяцев.[20; стр.60-62]

А.В. Миронова выделяет следующие этапы адаптации новых сотрудников:

#### 1 Подготовительный.

Начало его - принятие решения о приеме на работу конкретного сотрудника. В это время планируется процесс адаптации, разрабатывается его программа, определяются лица, ответственные за мероприятия по каждому направлению, наставник, готовится пакет документов, рабочее место).

#### 2 Выход на работу нового сотрудника.

Беседа менеджера по персоналу с новичком о: истории компании, руководящем составе, правилах внутреннего трудового распорядка, структуре организации, порядке оплаты и премировании, корпоративных нормах, правилах, сотруднику выдаются подготовленные документы.

Наставник или руководитель отдела знакомит сотрудника с: коллегами и их функциональными обязанностями, историей структурного подразделения, схемой взаимодействия с другими отделами, порядком оформления документов, включая отчетность.

Также на данном этапе происходит обсуждение и согласования с сотрудником плана адаптации.

#### 3 Вводное обучение.

#### 4 Реализация плана адаптации.

- руководитель подразделения или наставник:
  - определяет долгосрочные, первоочередные цели;
  - описывает требования к работе и ожидаемые результаты;
  - контролирует выполнение задач в соответствии с листом адаптации;



- куратор совместно с ним осуществляет программу социально-психологическая адаптации по направлениям:
  - определение психологической совместимости с коллективом, профилактика конфликтов;
  - мотивация новичка;
  - ознакомление с корпоративной культурой, этикой деловых отношений;
  - помощь в развитии необходимых компетенций.

На данном этапе происходят регулярные встречи менеджера по персоналу и работника.

#### 5 Оценка результатов прохождения адаптации.

- встреча работника со всеми лицами, ответственными за адаптацию;
- оценка листа адаптации и выполнения поставленных задач, овладения компетенциями.[10; стр.30-37]

А.П. Егоршин выделяет этапы адаптации персонала, которые по содержанию могут быть охарактеризованы как методы или способы адаптации:

- испытательный срок продолжительного от 3-х до 6-и месяцев, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и «доводка» работника до необходимых требований модели рабочего места;
- адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет, в течение которых он набирает необходимый производственный опыт и «включается» полноправным членом коллектива предприятия или организации;
- программа введения в должность руководящего работника продолжительностью до одного года, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных сотрудников и стратегию развития предприятия до получения необходимого мастерства управления;

- наставничество и консультирование как форма руководства процессом адаптации молодых рабочих и специалистов со стороны опытных руководителей с ярко выраженными педагогическими навыками;
- развитие человеческих ресурсов как формы всестороннего развития личности сотрудника организации на протяжении всего периода работы до ухода на пенсию[6;стр.29-30].

Сравнение представленных точек зрения показано в таблице 1:

Таблица 1 - Сравнительная характеристика подходов к процессу адаптации

| Автор    | Т.Ю. Базаров   | А.В. Миронова  | А.П. Егоршин  |
|----------|--|--|---|
| Этапы    | 1. Оценка уровня подготовленности работника.<br>2. Ориентация<br>– общая программа;<br>– специальная программа.<br>3. Действенная адаптация.<br>4. Функционирование. | 1. Подготовительный.<br>2. Выход на работу нового сотрудника.<br>3. Вводное обучение.<br>4. Реализация плана адаптации.<br>5. Оценка успешности прохождения адаптации.   | – испытательный срок;<br>– адаптация молодых специалистов;<br>– программа введения в должность;<br>– наставничество;<br>– развитие человеческих ресурсов. |
| Общее    | Рассматривают адаптацию как постепенный последовательный процесс<br>Рассматривает адаптацию с точки зрения работы службы управления персоналом                       |  |   |
| Отличное | – рассматривает адаптацию как процесс, конечная цель которого – успешное приспособление работника,<br>– направлен на человека.                                       | – направлен на формальную сторону адаптации работника;<br>– включает определение результата адаптации, получение обратной связи;<br>– носит практическую направленность. | – этапы представлены непоследовательно;<br>– представляет и методы адаптации персонала, и принципы кадровой политики.                                     |

Существуют другие подходы к вопросу организации процесса адаптации. Один из распространенных - дифференцировать адаптируемых работников и вакантные должности. Так, Климашин И.А. считает уместным создание отдельных программ для должностей разного уровня с учетом следующих факторов:

- содержание работы;
- статус и уровень ответственности;
- разное рабочее окружение;
- личностные особенности сотрудников[7;стр.3].

Маусов Н.К. и Ламскова О.М. рассматривают адаптацию молодых специалистов, новых сотрудников и руководителей[9;стр.53-56].

По мнению Юрасова И.А., технология адаптации имеет две стороны: «адаптация для себя, для сотрудника» и «адаптация для организации». Эти две стороны технологии связаны между собой, но имеют различные цели. Адаптация для себя предполагает создание в минимально короткие сроки имиджа профессионала; адаптация для организации - получение максимально управляемого сотрудника. При этом он рассматривает три группы персонала:

- 1) люди 35 - 45 лет, люди активного и трудоспособного возраста, сменившие профессию и пришедшие в новую организацию из других профессиональных групп;
- 2) люди 20-25 лет, молодые специалисты, окончившие профильные финансово - кредитные высшие и средние учебные заведения;
- 3) люди, не имеющие четко оформленной предметной специализации, обладающие обширными деловыми или личностными связями.[21; стр.32-38]

Таким образом, представленные подходы показывают разносторонность направлений развития программы адаптации в разных компаниях, что позволяет выбрать наиболее подходящее в соответствии со спецификой конкретной компании.

Адаптация персонала осуществляется посредством ряда методов, описанных ниже.

## 1 Испытательный срок

Испытательный срок - это основной период адаптации нового сотрудника организации. Пункт об испытательном сроке включается в контракт при следующих условиях:

- этот период необходим в связи со специфическими особенностями работы;
- необходимость «приглядеться» к новому сотруднику и скрываемым качествам;
- принятый сотрудник не полностью отвечает требованиям, предъявляемым к «идеальному» работнику;
- это соответствует действующему законодательству о труде;
- установленный срок достаточен для овладения рабочими навыками;
- организован систематический контроль за выполнением работы и регулярная помощь;
- в конце этого периода работник будет извещен о его соответствии или несоответствии занимаемому рабочему месту.

## 2 Введение в должность

В случае если организация уже столь велика, чтобы полагаться только на личные контакты нельзя, один из способов обеспечить наилучшее начало работы новому работнику состоит в разработке и реализации программы введения в должность. Введение в должность может быть индивидуальным и групповым.

Групповое введение в должность сводится к прочтению курса ориентации. Программа общей и специальной ориентации была представлена в описании классификации с точки зрения Т.Ю. Базарова и Б.Л Ереминой [20; стр.60-62].

Индивидуальное введение в должность начинается сразу же после принятия предложения о работе в форме предварительного рассказа об организации, предоставления книг, брошюр, буклетов и т.п. Можно составить специальную Памятку работника, содержащую сведения об организации, структуре, производстве, условиях трудоустройства, социальной политике, льготах, медицинском обслуживании и пр.

Индивидуальное введение в должность завершается на рабочем месте непосредственным руководителем или специальным наставником. Непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет коллективу, знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться и наиболее распространенных ошибках в работе; о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета.

Руководитель осуществляет также инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Каждому новичку необходимо прикрепить наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, коммуникабельного, готового прийти на помощь.

Непосредственному руководителю целесообразно составить такие документы, как план-график введения в должность с запасом времени 10-15% времени, карточку контроля адаптации и постоянно держать в поле зрения этот процесс. План введения в должность может выглядеть как показано на рисунке 1.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше полностью составить представление о его недостатках и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе и т.п.

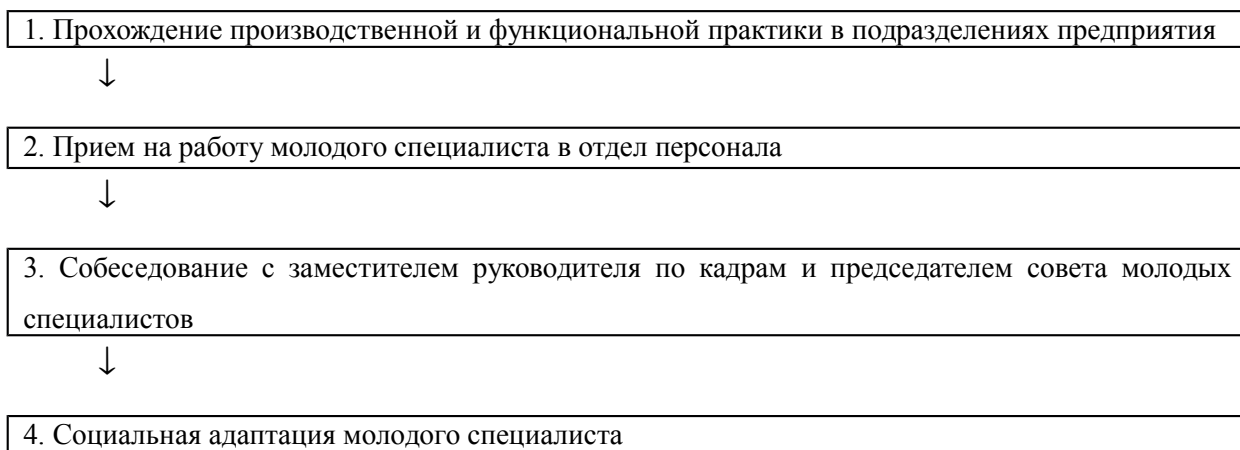
Руководитель также обязан выявить и зафиксировать все случаи нарушения трудовой дисциплины, включая внутрисменные простои и потери рабочего времени; социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением «новичка», вмешиваться лично во все нестандартные или конфликтные ситуации с «новичком», ни в коем случае не давать его на «съедение» неформальному лидеру; не применять строгих мер административного, экономического, социологического и психологического воздействия на «новичка» в период испытательного срока. А поскольку введение в должность проводится во время испытательного срока, являющегося основной мерой программы адаптации то роль руководителя особо важна при адаптации новых сотрудников.

План введения в должность:

|                     |                       |              |
|---------------------|-----------------------|--------------|
| Ф.И.О сотрудника:   |                       |              |
| Дата начала работы: |                       |              |
| Предмет беседы      | Ответственные, Ф.И.О. | Дата Подпись |
|                     |                       |              |

Рисунок 1 - Бланк плана введения в должность

3 Адаптация молодых специалистов, на рисунке 2 представлена схема адаптации молодых сотрудников на предприятии.



|  |  |
|--|--|
| Для выпускников вузов – приказ о стажировке, встреча с руководителем стажировки, составление и утверждение индивидуального плана адаптации | Для выпускников техникумов – приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте |
|--|--|



| 5. Профессиональная адаптация на рабочем месте |                                  |  |                                 |                          |
|--|----------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------|
| Стажировка в течение года, наставничество      | Составление отчета по стажировке | Принятие решения после завершения стажировки | Выполнение заданий руководителя | Участие в научной работе |



| 6. Повышение деловой квалификации |
|-----------------------------------|
|-----------------------------------|



| 7. Анализ профессиональной адаптации и включение в резерв |                        |                                |                              |
|---|------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Оценка потенциала специалиста                             | Оценка индивид. вклада | Вхождение в трудовой коллектив | Возможность проф. выдвижения |

Рисунок 2 - Схема работы с молодыми специалистами в организации

#### 4 Наставничество

Наставничество - это процесс, в котором один человек ответствен за должностное продвижение и развитие другого человека вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

Наставничество касается следующих вопросов:

- введение в должность и перспективы карьерного роста;
- вхождение в коллектив;
- вхождение в целом в организацию.
- Основные задачи наставника:
- помощь работнику в освоении и выполнении возложенных на него профессиональных обязанностей;
- создание условий для развития творческого потенциала;
- оказание помощи при адаптации в освоении корпоративной культуры, закрепленной на предприятии.

Характерные черты наставника включают в себя:

- сильную мотивацию в оказании помощи другим в их развитии;
- значительный и признанный опыт в навыках;
- способность определять слабые и сильные стороны наставляемого и формулировать действия по их исправлению или развитию;
- личные навыки в построении взаимоотношений с наставляемым и проведении тренинга;
- знание интересов, желаний и способностей своих подчиненных; оказание доверия подчиненным и ожидание того же от них; сосредоточение их интересов в большей степени на личности, чем на работе.

М. Латуха выделяет 2 типа компаний в зависимости от института наставничества:

- 1 Наставничество как система начинает работать только при появлении новых сотрудников и только на время испытательного срока.
- 2 Наставничество существует на постоянной основе.

В первом случае система адаптации тесно связана с обучением. В каждом отделе назначается наставник, ответственный за адаптацию нового сотрудника. В обязанности наставника входят кураторство и контроль самого процесса адаптации в течение испытательного срока.

В организациях второго типа с момента появления новых сотрудников за каждым закрепляется наставник. У одного наставника может быть и несколько подопечных. Они взаимодействуют и после испытательного срока, в течение всего времени работы в компании. Несколько раз в год наставник может организовывать специальные встречи с подопечными, обсуждать достигнутые результаты, возникающие проблемы. Наставничество носит циклический характер: каждый сотрудник, проработавший в организации определенное время и добившийся конкретных результатов, обязательно становится наставником[8;стр.109-116].

## 5 Консультирование



Индивидуальное консультирование означает слушание отдельного работника и предоставление ему возможности найти способы решения проблемы или уменьшить беспокойство в значимых для него областях. Среди навыков, требующихся для успешного консультирования на рабочем месте, выделяют:

- точно определить задачу консультирования;
- принять неэмоциональную и независимую точку зрения - отсюда использование нами таких понятий, как «деликатная постановка вопросов» и «без критики»;
- навыки, помогающие пониманию: слушание, анализ ситуации, деликатная постановка вопроса, не вовлекаться эмоционально, умение зондировать общественное мнение;
- навыки, помогающие обдумыванию способов достижения желаемых результатов: умение подсказывать, помощь в рождении идей, умение вести дискуссии, тактичность и дипломатичность;
- умение сообщать плохие новости.

## 6 Тренинг

Тренинг - это набор средств, с помощью которых знания, процедуры и мысли преобразуются в практические действия. Тренинг имеет ряд дополнительных значений:

- планомерный подход, предусматривающий отработку определенных навыков в сочетании с усилением мотивации работника относительно совершенствования работы;
- процесс, в ходе которого один тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы;
- ежедневное обучение и руководство с целью повысить эффективность исполнительской деятельности.

Эти определения тренинга включают в себя несколько важных тем, которые повторяются почти во всех публикациях по персоналу:

- планомерная отработка навыков;
- инструктирование, демонстрация, практическая работа;
- мотивация к улучшению;
- стремление к повышению эффективности работы.

Основные качества хороших тренеров:

- заинтересованы в своих людях и роли «тренера»;
- ищут потенциальные возможности для развития персонала;
- владеют педагогическими навыками;
- имеют большое терпение и такт;
- особенно не навязывают свое мнение обучаемым;
- хорошо вникают в психологию управления;
- владеют вербальными и невербальными коммуникациями.

Применительно к адаптации вопрос тренингов непосредственно касается так называемого Welcome! - тренинга.

Данный инструмент адаптации является относительно новым, но доказывает свою эффективность на практике. Он выступает как помощь в ориентировании нового сотрудника в большом объеме информации. Продолжительность тренинга зависит от потребностей компании, а именно, от объема той информации, которую планируется донести до новичков. Периодичность программы зависит от того, как часто и в каком количестве на предприятие приходят новые сотрудники.

Тренинг может включать перечисленные ниже информационные блоки.

- 1) Сведения о компании, представленные в доступной форме.
- 2) Производимые продукты.
- 3) Корпоративная культура.

4) Корпоративная политика в области управления персоналом. Задача данного блока - донести информацию о возможностях, предоставляемых компанией сотрудникам, в следующих сферах:

- профессиональный рост;
- развитие карьеры;
- система вознаграждений;
- условия работы - порядок выдачи зарплаты, предоставления льгот;
- бытовые вопросы.

5) Экскурсия по компании, например:

- посещение производства;
- посещение музея компании;
- проход по «Аллея славы»;

6) Фильм о компании. В нем, как правило, рассказывается о создании и становлении компании, выпускаемом продукте или оказываемых услугах, корпоративной жизни. Показ фильма осуществляется в том информационном блоке, к которому он относится. Это может быть классический повествовательный фильм, или просто подборка историй.

7) Ответы на вопросы.

8) Оценка курса. Данный тренинг не является тренингом в его привычном понимании, поэтому процесс оценки может включать два шага:

- фиксирование реакции новичков: понравилась ли им форма проведения программы, все ли было понятно и т.д.;
- проверка знаний с использованием тестов о продукте / услугах, если в этом есть необходимость.

9) «Справочник новичка».

Одним из инструментов адаптации также может быть руководство для нового сотрудника или «Справочник новичка», который включает следующую или любую другую информацию в зависимости от специфики компании информацию:

- приветствие руководителя;

- подробную информацию о компании;
- данные обо всех структурных подразделениях;
- основные аспекты корпоративной кадровой политики;
- список служебных телефонов.

Итак, в данной главе были показаны различные точки зрения на этапы и методы адаптации. Основными подходами к последовательности организации процесса адаптации являются подход Т.Ю. Базарова и А.В. Мироновой. Методы адаптации были рассмотрены с позиции А.П. Егоршина. Это: испытательный срок, введение в должность, наставничество, адаптация молодых специалистов, консультирование, тренинг, «Справочник новичка».

### **1.3 Управление процессом адаптации**

После рассмотрения сущности и содержания процесса адаптации можно сделать вывод о том, что вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, знакомит с коллективом, коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Роль непосредственного руководителя в процессе адаптации была рассмотрена при определении программы индивидуального введения в должность. Также на крупных предприятиях для разработки и контроля за процессом адаптации могут быть выделены в особое подразделение специалисты службы управления персоналом.

Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п. Практика показывает, что:

- 90% сотрудников, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации;
- наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода. По данным исследований, проводимых западными компаниями, качественная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10–20% в год. Обычно стихийная или неуправляемая адаптация продолжается до полутора лет, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев. Статистика о том, как на российских предприятиях проводят адаптацию новых сотрудников, свидетельствует:
- существует специальный курс обучения для новичков, включающий тренинги и стажировки – 40%;
- осуществляется знакомство с правилами внутреннего распорядка, с коллегами – 28%;
- проводится общий инструктаж – 12%;
- в компании только задумываются об этом – 12%;
- никак – 8%. Очевидно, что в организациях не уделяется достаточно внимания процессу адаптации сотрудников.

Данные, приведенные выше, изобразим графически, в виде круговой диаграммы, представленной на рисунке 3.

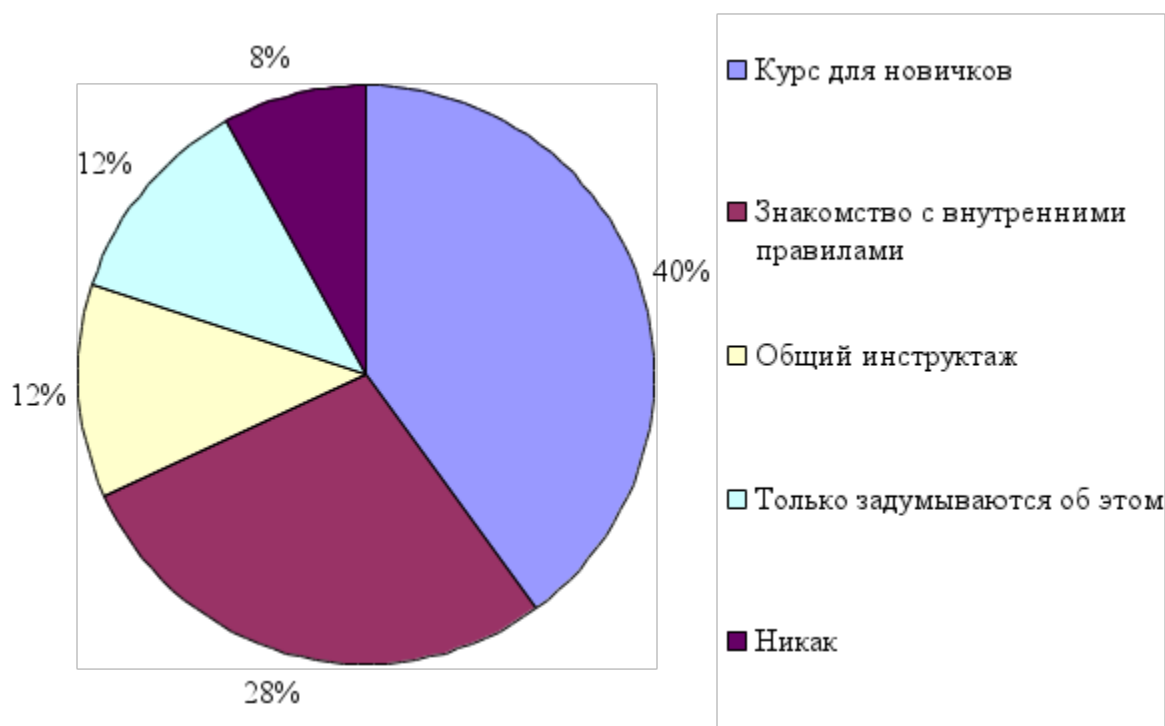


Рисунок 3 – Статистика адаптации новых сотрудников на Российских предприятиях.

Анализ практики адаптации персонала в российских компаниях позволяет выделить 5 типов компаний по степени внимания к процессу адаптации:

1 Отсутствие четкой системы адаптации персонала. Руководитель считает, что формализованная программа адаптации не нужна в силу следующих причин: маленький штат сотрудников (при появлении нового сотрудника все остальные играют роль наставников), отсутствие текучести персонала (вопрос адаптации возникает редко), по идеологическим причинам (руководство считает, что адаптации не ведет к эффективности).

2 Присутствуют элементы системы адаптации (ведется работа по отдельным аспектам), однако система оценки эффективности отсутствует или в зачаточном состоянии. В таких организациях нет понимания четкой схемы, отсутствует распределение обязанностей. При оценке эффективности, как правило, ориентируются на оценку удовлетворенности трудом (субъективные параметры).

3 Система адаптации разработана, внедряется, но не выработаны показатели ее эффективности.

4 Руководитель думает, что все разработано, внедрено и успешно функционирует, но в действительности все не так, возможно это не желание видеть минусы.

5 Филиалы западных компаний, работающих на российском рынке, некоторые российские компании, где разработаны и успешно внедрены программы адаптации. Как правило, такие программы тесно связаны с программами обучения персонала, и реализация программ осуществляется через институт наставничества[11;стр.30].

При проведении Welcome! - тренинга при описании продукта или услуги может быть приглашен работник соответствующего профиля - технолог, маркетолог, а при разъяснении кадровой политики компании - сотрудник любого другого подразделения, который расскажет о себе и своем карьерном пути в компании. Для рассказа о социальной политике и защите интересов персонал можно пригласить представителя профсоюза.

На этапе организации системы адаптации, целесообразным для усовершенствования существующей системы адаптации, является первоначальное осуществление последовательности мероприятий:

- проанализировать существующую систему;
- выявить факторы, мешающие эффективной ее работе;
- определить ресурсы предприятия, используемые в недостаточной мере, которые позволили бы создать оптимальную схему адаптации.

А.Я. Кибанов подчеркивает, что механизм управления процессом адаптации предусматривает решение трех важнейших проблем:

- структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
- организации технологии процесса адаптации;
- организации информационного обеспечения адаптации[9;стр.247].

В качестве возможных организационных решений первой проблемы могут быть предложены следующие:

1 Выделение соответствующего подразделения в организационной структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2 Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Следует заметить, что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.

3 Развитие наставничества. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя.

4 Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом со службой организации управления. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.

К организационным решениям по технологии процесса управления адаптацией могут быть отнесены следующие:

- организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность,
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;



- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления;
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Кроме того, следует обратить внимание на реализацию принципов:

- организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:
- создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
- организация венчуров;
- определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;
- оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурентности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;
- гласность результатов труда;
- участие работников в управлении;
- проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
- рациональное использование возникающих референтных групп;

- использование творческих методов выработки решений;
- обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

В центре проблемы информационного обеспечения процесса адаптации лежит сбор и оценка показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К объективным относятся показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например профессиональному аспекту; социально-психологическому; психофизиологическому.

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Причем по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации. Вывод об успешном проведении адаптации делается на основе сравнения фактических и нормативных показателей.

Некоторые показатели успешности адаптации уже были перечислены, но об успехе профессиональной адаптации можно судить также на основании ряда других показателей:

- овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы;

- овладение своей профессиональной ролью. Работник демонстрирует рабочее поведение, отвечающее требованиям профессиональной деятельности и руководства;
- рабочие показатели работника устраивают его непосредственных руководителей;
- у работника выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой;
- работник удовлетворен выполняемой работой, и он считает оценку своего трудового вклада справедливой;
- успех в профессиональной деятельности связывается работником с достижением жизненного успеха.

Обратная связь осуществляется для:

- коррекции поведения сотрудника;
- дополнительного информирования;
- оптимизации процедуры наставничества;
- получение полезной информации, направленной на дальнейшее совершенствование процесса адаптации в целом, а также на возможные изменения в бизнес - процессах компании.

В качестве способов организации обратной связи могут выступать беседы с менеджером по персоналу, круглые столы с участием директора предприятия, анкеты и отзывы, заполняемые сотрудником, экзамены после прохождения обучающих программ. При этом после проведения общей оценки адаптируемого сотрудника руководство и специалист службы управления персоналом могут вынести решения:

- о продолжении адаптации;
- об увольнении работника как не прошедшего испытания;
- о переводе на другую должность;
- о зачислении на соответствующую должность и снятии испытательного срока.

Существуют количественные показатели деятельности службы управления персоналом. Один из них - показатель уровня адаптированности сотрудников. При анкетировании работникам предлагается выразить степень удовлетворенности различными факторами, заносая их в таблицу 2.

После чего может быть вычислен коэффициент - индекс удовлетворенности.

Таблица 2 - Бланк анкеты для оценки удовлетворенности работников

| Оценка<br>Факторы | Совершенно<br>удовлетворен | Удовлетворен | Затрудняюсь<br>ответить | Не<br>удовлетворен | Совершенно не<br>удовлетворен |
|-------------------|----------------------------|--------------|-------------------------|--------------------|-------------------------------|
|                   |                            |              |                         |                    |                               |

Методика вычисления коэффициента:

Оценка «Совершенно удовлетворен» приравнивается к +1,0; «Удовлетворен» к +0,5; «Трудно сказать» к 0,0; «Не удовлетворен» к -0,5; «Совершенно не удовлетворен» к -1,0.

Индекс удовлетворенности изменяется от +1,0 до -1,0. Таким образом, от +1,0 до +0,6 - высокий уровень адаптированности, от +0,59 до +0,2 - средний уровень, менее +0,19 - низкий.

Кроме того, эффективность работы кадровой службы по адаптации персонала можно оценить математически:

$$F = P : W * 100 \%$$

где P - число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников,

W - общая численность работников, принятых за указанный период,

F - процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока.

Также критериями для оценки эффективности системы адаптации на предприятии могут быть:

- показатель текучести персонала среди новых работников;
- нарушения трудовой дисциплины среди новых сотрудников;

- количество ошибок, допущенных новыми сотрудниками;
- количество жалоб со стороны клиентов на работу новых сотрудников.

Итак, в данной главе были представлены разные точки зрения на аспекты, необходимые для проведения адаптации сотрудников к работе в компаниях. Было раскрыто понятие адаптации как взаимного приспособления работника и организации, основывающегося на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Были обозначены цели программы адаптации: возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации-работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, срастание с его неформальной структурой и ощущение себя членом организации. Что, в свою очередь, сокращает текучесть кадров, уменьшает стартовые издержки, формирует устойчивую сильную корпоративную культуру организации.

Были представлены классификации явления адаптации по различным основаниям, главное из которых - ее направленность, в соответствии с которым выделяю профессиональную, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую, санитарно-гигиеническую адаптацию.

Также мы видели, что мнение авторов по вопросу этапов адаптации различается. Т.Ю. Базаров выделили этапы: оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная адаптация, функционирование. А.В. Миронова рассматривает этапы с точки зрения осуществления менеджером по персоналу своих функций в данном процессе и выделяет этапы: подготовительный, выход на работу нового сотрудника, вводное обучение, реализация плана адаптации, оценка результатов прохождения адаптации. Егоршин А.П. выделяет этапы адаптации персонала, некоторые из которых могут быть охарактеризованы как методы или способы адаптации: испытательный срок, адаптация молодых специалистов, программа введения

в должность руководящего работника, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов.

Последние перечисленные этапы и были рассмотрены в качестве методов. Другими методами адаптации являются тренинги. Применительно к адаптации вопрос тренингов непосредственно касается так называемого Welcome! - тренинга - сравнительно нового, но действенного инструмента адаптации. Также отдельно были приведен метод - выдача «Справочника новичка», разработанного для новых сотрудников, содержащий необходимую для них информацию.

Были рассмотрены возможные организационные решения по программе адаптации с точки зрения ее участников и механизма управления данным процессом в компании. Наиболее значимым здесь выступает вопрос оценки успешности прохождения адаптации. Для его раскрытия представлены объективные, субъективные показатели такой оценки, способы организации обратной связи.

## **2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА МП «ЗООМАГАЗИН»**

### **2.1 Характеристика и анализ деятельности компании**

Рыночная экономика являет собой развитие предприятий разных организационно-правовых форм, которые основаны на разных видах частной собственности, появление новых владельцев - как отдельных граждан, так и трудовых коллективов предприятий. Появился такой вид экономической деятельности, как предпринимательство - хозяйственная деятельность, то есть деятельность, связанная с производством и реализацией продукции, выполнением работ, услуг, или продаж товаров, необходимых потребителю.

Предпринимательство четко ориентировано на получение прибыли, кроме того, в условиях развитой конкуренции достигается и удовлетворение общественных потребностей. Это важнейшая причина заинтересованности в результатах финансово-хозяйственной деятельности. Реализация этого принципа на практике зависит не только от предоставленной предприятию самостоятельности, но и возможности финансировать личные расходы без государственной поддержки, а за счет прибыли, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты налогов. Кроме того, необходимо создать такую экономическую среду, в условиях которой выгодно производить товары, получать прибыль, снижать расходы.

МП «Зоомагазин» действует на основании свидетельства о регистрации и законодательства РФ.

Зарегистрирован 22.08.2012 г.

Юридический адрес: 660074, г. Красноярск, ул. Киренского, д. 32

«Зоомагазин» открыт в 2012 году.

Форма собственности - аренда, арендуется торговая площадь в жилом доме, площадью 30 кв.м.

Уставной капитал - 200 000 рублей

Численность работников 7 человек.

Директор – Калинин Е. А.

Предприятие имеет следующую кадровую структуру:

- директор
- менеджер по административным вопросам, управляющий
- бухгалтер
- продавцы-консультанты

Из структуры управления видно, что в ней отсутствует отдел маркетинга, все основные функции выполняет директор магазина, с помощью управляющего и старших продавцов-консультантов. Основную массу работников составляют продавцы-консультанты.

Деятельность предприятия МП «Зоомагазин» заключается в розничной торговле зоотоварами. Предприятие располагается в г.Красноярске в ЖК «Эдельвейс», что даёт возможность рассчитывать на хорошую проходимость, и, как результат – достаточно хороший товарооборот.

Обеспечением достаточного количества и ассортимента товаров занимаются продавцы-консультанты и директор. Работа заключается в поиске поставщиков, обеспечении получения максимальной прибыли при минимальных затратах. На месте продаж с клиентами работают продавцы-консультанты, которые являются связующим звеном между директором магазина и клиентами.

Руководителем разрабатывается план товарооборота на каждый месяц года. Прогнозы строятся по результатам предыдущего и текущего месяцев, по сезонности продаж. Так же учитываются и расходы, которые бывают постоянными (абонентская плата, твёрдые оклады; сюда же относят хозяйственные затраты) и переменными (транспортные расходы, премиальная оплата - то есть расходы, зависящие от продаж). От выполнения плана зависит премиальная плата работников предприятия, что является стимулом для каждого работника внести свой вклад в улучшение процесса продаж.



Магазин должен располагать комплексом помещений, необходимых для рационального функционирования торгово-технологического процесса.

Состав и размеры помещений зависят от типа магазина и его общей площади. По функциональному назначению помещения подразделяют на следующие группы:

- торговые (торговые залы, помещения приема и выдачи заказов, зал кафетерия, демонстрации новых товаров, помещения для оказания дополнительных услуг покупателям).
- для приемки, хранения и подготовки товаров к продаже (приемочные, разгрузочные, кладовые для хранения товаров)
- подсобные (для хранения товара).
- административно-бытовые (служебные помещения аппарата управления, санитарно-бытовые помещения).
- технические (вентиляционные камеры, камеры кондиционирования воздуха).

Основным торговым помещением зоомагазина является торговый зал, который занимает большую долю в общей площади магазина. Он служит для размещения рабочего и выставочного запаса товаров, здесь проводится отбор товаров покупателями, осуществляются расчетные операции за отобранные товары. В торговом зале организованы рабочие места продавцов, кассиров, продавцов-консультантов и других работников магазина. Важнейшими требованиями рациональной организации совершаемых здесь операций являются: свободное движение покупательского потока; обеспечение кратчайших путей движения товаров из зон хранения и подготовки товаров к продаже к местам их выкладки и размещения; создание условий хорошей просматриваемости и удобств для ориентации покупателей.

В процессе продажи товаров в магазине должны участвовать не только продавцы, но и все, что присутствует и формирует его атмосферу, а также сами посетители, которые должны быть не просто пассивными покупателями, а принимать активное участие в продажах. Поэтому

оборудование и система его размещения также должны не только выполнять свои чисто функциональные задачи, но и участвовать в организации торгово-технологического процесса таким образом, чтобы ориентировать его на решение тактических задач и достижение стратегических целей.

Распределение торговой площади зоомагазина рассматривается исходя из:

- необходимости максимизировать общую прибыль магазина. различные места внутри магазина обладают разным потенциалом точки зрения получения прибыли; чем больше посетителей проходит через отдел, тем лучше его расположение;
- сезонности товара (в зависимости от времени года сезонным товарам могут отводиться разные места);
- методов представления товаров и моды на них (модные товары стараются представить более наглядно);
- взаимодополняемости товаров.

Характер и структура операций по продаже товаров зависят прежде всего от ассортимента реализуемых товаров и методов их продажи. Так, на выбор товаров повседневного спроса покупатель затрачивает значительно меньше времени, чем на товары периодического или редкого спроса.

В розничной торговле применяют следующие методы продажи товаров:

- самообслуживание;
- через прилавок обслуживания;
- с открытой выкладкой и свободным доступом покупателей к товарам;
- по предварительным заказам.

Одно из перспективных направлений совершенствования розничной торговой сети – ее специализация. Она способствует облегчению труда торговых работников и росту его производительности, более эффективному

использованию материально-технической базы торговли и оказывает положительное влияние на качество обслуживания покупателей.

Специализация магазинов может осуществляться по:

- товарному профилю (признаку);
- формам торгового обслуживания;
- функциональной роли.

Ведущим направлением специализации является специализация магазинов по товарному признаку, предусматривающая ограничение их деятельности торговлей отдельными видами или группами товаров при одновременном расширении ассортимента каждой группы.

С учетом товарной специализации магазины делят на следующие группы:

Универсальные – реализующие универсальный ассортимент продовольственных или непродовольственных товаров (универсам, универмаг и т. п.);

Специализированные, в основу построения ассортимента которых положены товары одной товарной группы или ее части (узкоспециализированные);

Комбинированные – реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности (мясо-рыба, трикотаж-галантерея), а также специализирующихся на продаже потребительских комплексов (товары для женщин, для детей, для дома и т. д.).

Смешанные, ведущие торговлю как продовольственными, так и непродовольственными товарами.

На рациональное развитие розничной торговой сети, ее построение и размещение большое влияние оказывает типизация предприятий розничной торговли.

Под типизацией понимают систему мероприятий, направленных на отбор технически совершенных и экономически эффективных типов магазинов.

К основным признакам, определяющим тип магазина относятся ассортиментный профиль и размер торговой площади.

В зависимости от применяемых форм торгового обслуживания и размера торговой площади предприятия розничной торговли можно разделить на несколько групп, каждая из которых включает в себя различные типы магазинов:

- универсальные магазины (гипермаркет, универсам (супермаркет), универмаг, универмаг «детский мир», магазин-склад, гастроном и т. п.);
- специализированные продовольственные магазины (рыба, мясо, сыры, минеральные воды и т. п.);
- специализированные непродовольственные магазины (одежда, обувь, мебель, хозяйственные товары и т. п.);
- магазины прочей товарной специализации (природа, семена, книги и т. п.);
- неспециализированные продовольственные магазины (продукты и т. п.);
- неспециализированные непродовольственные магазины (дом торговли, все для дома, товары для женщин, промтовары, комиссионный магазин и т. п.).

Зоомагазин относится к специализированному магазину товарной специализации : зоотовары (товары для животных)

МП «Зоомагазин» был открыт в 2012 году и смог завоевать высокую оценку покупателей. Главная задача, стоящая перед директором организации заключается в том, чтобы сделать уровень обслуживания покупателей и ассортимент товаров на максимальном уровне.

Для повышения качества обслуживания производятся следующие действия:

- 1) Организация тренингов.
- 2) Организация семинаров от поставщиков (дилеров той или иной продукции).
- 3) Стимуляция работников, и, как следствие, повышение уровня обслуживания покупателей с целью повышения отгрузки.

На предприятии максимально используются маркетинговые ходы, такие как:

- 1) Реклама.
- 2) Отличная ценовая политика (не только в сравнении с конкурентами).
- 3) Грамотная выкладка товара по всем правилам мерчендайзинга.
- 4) Система скидок для покупателей.
- 5) Обязательное выполнение законодательства РФ, а именно закона о защите прав потребителей.

Следствием из данных пунктов является лояльность покупателей – повышение прибыльности предприятия.

Основным конкурентом является зоомагазин «Дружок» и «Флора и Фауна».

Однако одно из самых важных отличий зоомагазинов в пользу МП «Зоомагазин», является ориентирование на покупателей с достатком как выше, так и ниже среднего, присутствуют товары разных классов, то есть в нашем магазине можно найти товары на любой вкус и кошелек.

На данный момент, в сравнении с предыдущими годами прирост покупателей увеличился в среднем на 40-45% (данные согласно установленного терминала). С учетом достаточно большого количества зоомагазинов и зоотделов в г. Красноярск, на основании кол-ва покупателей в среднем в месяц, населения г. Красноярска и выделения из него платёжеспособного слоя можно предположить, что зоомагазин принимает на себя в среднем до 10% доли всего рынка зоотоваров в г. Красноярске.

В основном в данном случае предприятие старается оттянуть покупателей от конкурентов, что гарантирует

«безнаказанный» прирост доходов, потому как пробовать увеличить доходы за счет более частого появления каждого покупателя в магазине из-за, например, акций (что является наиболее частым вариантом для розничной торговли) не будет так успешно.

Обязательно условие успеха здесь – близость к проходимым местам, нахождение в спальном районе города, близость к важным информативным источникам, что несомненно дает прирост к прибыли.

При этом ассортимент должен соответствовать запросам основной клиентской базы, сезонной потребности.

Также обязательным является соблюдение законодательства РФ, а именно Закона о защите прав потребителей.

## **2.2 Исследование состава, структуры и уровня развития персонала МП «Зоомагазин»**

Производя учет характеристик персонала, следует рассматривать уровень развития трудового потенциала магазина и работников, структуру персонала, удовлетворенность трудом работников предприятия, отношение к компании, уровень трудовой, образовательной и социальной активности персонала, порядок оплаты и вознаграждения труда персонала в организации.

Уровень развития трудового потенциала предприятия и работников может быть оценен при помощи количественных и качественных показателей.

Количественные показатели:

### **1 Численность персонала**

Численность персонала на 2016 год, составляет 6 человек. Проанализировав численность персонала с момента открытия магазина, то есть, с 2012 года, можно увидеть устойчивую тенденцию к росту численности, которая становится всё менее выраженной с течением времени.

## 2 Текучесть кадров

Анализ текучесть кадров производится на МП «Зоомагазин» каждое полугодие на основании численности персонала на первое число текущего месяца. Коэффициент текучесть кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$Km = \frac{Ky}{Чср} * 100$$

где Кт – коэффициент текучесть кадров;

Ку – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения);

Чср – среднесписочная численность персонала.

Данные для расчета берут за один и тот же период. Все используемые значения характерны для каждой компании, что делает эту формулу универсальной для всех видов организаций. Анализ текучесть кадров представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Текучесть персонала МП «Зоомагазин» 2014-2016 гг.

| Период    | 2014        |             | 2015        |             | 2016        |             |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|           | 1 полугодие | 2 полугодие | 1 полугодие | 2 полугодие | 1 полугодие | 2 полугодие |
| Ку, чел.  | 0           | 1           | 1           | 0           | 2           | 0           |
| Чср, чел. | 6           | 6           | 5           | 6           | 6           | 5           |
| Кт, %     | 0           | 17          | 20          | 0           | 33          | 0           |

Уровень текучесть кадров оценивается в соответствии с принятой в практике управления классификацией:

0–10% – низкая;

10–20% – нормальная;

20–30% – средняя;

30–40% – высокая;

40–50% – тревожная;

более 50% – кризисная.

Исходя из данных, графически можно показать уровень текучести кадров на МП «Зоомагазин» в разные периоды, что более точно отображено на рисунке 4.

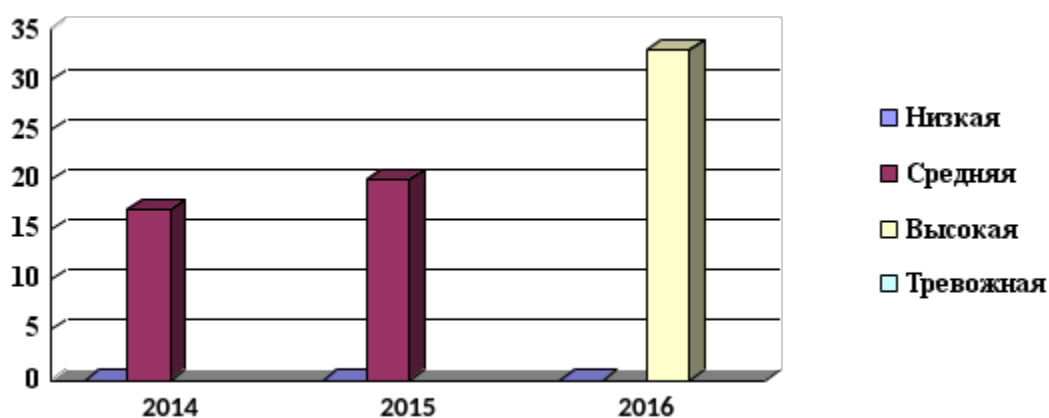


Рисунок 4 – Текучесть кадров, %

Таким образом, исходя из табличных данных, текучесть кадров на МП «Зоомагазин» варьировалась от низкой до нормальной, что указывает на то, что коллектив, в основном, стабилен и устойчив. В большинстве случаев, увольняются сотрудники, проработавшие в компании больше 2-3 лет.

Коэффициент текучести кадров зависит так же и от уровня адаптации сотрудников. Если по окончании анализа выявлено, что частые увольнения происходят в течение короткого срока после принятия человека на работу, то дело - в неправильно разработанной системе адаптации, вследствие чего новый работник не может влиться в коллектив. Не менее редкое явление – моббинг [23;стр.15]. То есть коллектив негативно относится к новому коллеге и старается всеми возможными способами его «выжить». Это наиболее частые причины высокой текучести кадров среди новичков.

Традиционно выделяют два вида моббинга:

1) вертикальный – «боссинг» (англ. bossing – от англ. boss – хозяин, шеф), когда психологический террор в отношении работника исходит от начальника;



2) горизонтальный – когда психологический террор исходит от коллег. В англосаксонском диалекте это понятие обозначают как буллинг (от англ. bullying – тиранить, издеваться, донимать). Отмечается, что боссинг, направленный на одного из работников, сопровождается созданием группировок в организации, подключением к психологическому давлению на работника и других членов организации [22; стр.43].

Среди продавцов-консультантов зоомагазина было проведено анонимное анкетирование, с целью выявить стал ли сотрудник «жертвой» моббинга и в целом выяснить уровень отношений в коллективе. В анкетировании участвовало 6 человек. Результаты анкетирования приведены в таблице 5. Текст анкеты представлен в приложении А.

Таблица 5 – Проявление моббинга на предприятии

| Формы моббинга, с которыми столкнулся сотрудник            | Положительный ответ (кол-во сотрудников) | Отрицательный ответ(кол-во сотрудников) |
|--|--|---|
| 1. Вам вредят и мешают в установлении социальных контактов | 2  | 4                                       |
| 2. Вы подвергаетесь систематической изоляции               | 1  | 5                                       |
| 3. Вам меняют задания, чтобы наказать вас                  | 1  | 5                                       |
| 4. Наносится ущерб вашему авторитет                        | 2  | 4                                       |
| 5. Вам угрожают  | 0  | 6                                       |

По результатам анкетирования видно, что некоторые сотрудники испытывали на себе те или иные проявления моббинга, но их меньшинство, причиной моббинга может стать зависть к более удачливому коллеге, либо просто личная неприязнь. К проблеме моббинга в компании относятся недостаточно серьезно, из-за этого может страдать система корпоративных отношений и весь коллектив в целом, так как это ущемление прав человека.

Структура персонала по уровню образования.

Полученные итоговые данные в отношении уровня образования персонала можно наглядно показать в виде таблицы:

Таблица 6 – Структура персонала по уровню образования

| Уровень образования      | Количество работников, чел. | Относительное количество, % |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Высшее                   | 3                           | 50                          |
| Неполное высшее          | 1                           | 17                          |
| Среднее профессиональное | 2                           | 33                          |
| ВСЕГО                    | 6                           | 100                         |

Из полученных данных видно, что в магазине преобладают сотрудники с высшим образованием, хотя для работы в данном зоомагазине высшее образование является не обязательным требованием.

Персонал периодически проходит курсы повышения квалификации для работников зоомагазинов, например, лекции по ветеринарным препаратам, тренинги для повышения уровня продаж, которые проводят приглашенные специалисты, либо директор магазина проводит их лично.

В Красноярске часто проходят семинары, на которые приглашаются работники зоомагазинов, управляющие или руководители зоомагазинов. Данные семинары проводят компании, которые являются дистрибьюторами или распространителями своей продукции в Красноярске. Это такие компании, как «Proplan», «Royal Canin», «Hill`s», «Whiskas» и многие другие. На этих семинарах рассказывается о новинках кормов для собак и кошек, о диетических кормах, которые назначаются животным в случае болезни, либо вследствие нарушения какой-либо функции организма. После семинара выдается диплом, либо грамота, в котором сказано, что сотрудник прослушал лекцию о продукции и может консультировать клиентов по данному корму и всех интересующих их вопросам.

Такие семинары можно считать, как курсы повышения квалификации сотрудника и персонала в целом.

Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала по стажу работы

| Стаж работы  | Абсолютное количество, чел. | Относительное количество, % |
|--------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Более 3 лет  | 2                           | 33                          |
| 1–3 года     | 3                           | 50                          |
| менее 1 года | 1                           | 17                          |
| Всего        | 6                           | 100,00                      |

Для наглядности, можно представить распределение персонала по стажу работы в компании в виде диаграммы, представленной на рисунке 4. По ней видно, что стаж большинства сотрудников колеблется от 1 до 3 лет, всего 1 сотрудник имеет стаж работы менее одного года, а стаж двоих сотрудников перешел рубеж уже более 3 лет.

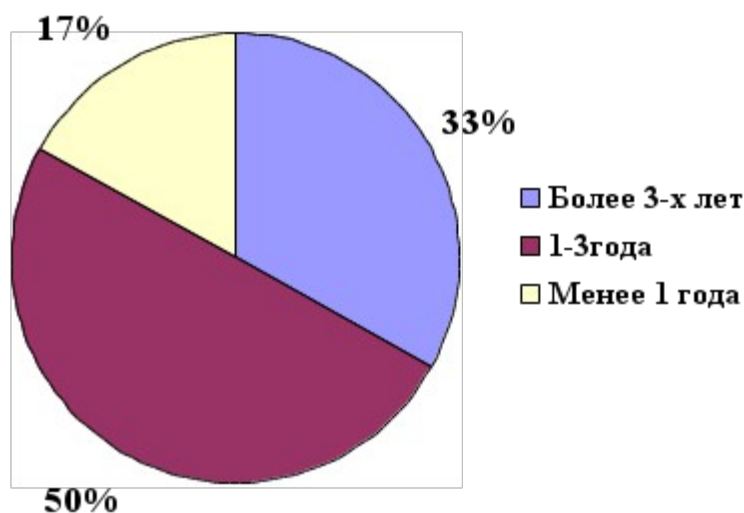


Рисунок 4 –  
Структура персонала по

стажу работы, %

Половозрастная структура персонала.

Распределение сотрудников компании по возрастному признаку представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Возрастная структура персонала

| Возраст   | Абсолютное количество, чел. | Относительное количество, % |
|-----------|-----------------------------|-----------------------------|
| до 25 лет | 2                           | 33                          |
| 30–45 лет | 4                           | 67                          |
| 45–60 лет | 0                           | 0                           |
| Всего     | 6                           | 100                         |

Таблица 9 – Структура персонала по половому признаку

| Пол     | Абсолютное количество, чел. | Относительное количество, % |
|---------|-----------------------------|-----------------------------|
| Мужчины | 1                           | 17                          |
| Женщины | 5                           | 83                          |
| Всего   | 6                           | 100,00                      |

Таким образом, работники предприятия преимущественно среднего возраста, молодых сотрудников в компании всего 2, что говорит о том, что директор магазина предпочитает принимать на работу сотрудников с опытом.

Так же, по таблице видно, что в коллективе преобладают женщины.

Удовлетворенность персонала.

В сентябре 2016 года на МП «Зоомагазин» директором магазина было проведено исследование по вопросу удовлетворенности основных потребностей сотрудников. В анкетировании приняли участие все работники магазина. Текст анкеты представлен в приложении В.

В ходе анкетирования выявлялась степень удовлетворенности потребностей в безопасности, в развитии, социальных потребностей и отношение сотрудников к организации. При этом в данных параметрах были выделены отдельные составляющие:

- потребность в безопасности (в отношении оплаты труда);
- социальные потребности (взаимоотношения в коллективе);
- потребность в развитии (в отношении карьерного роста);
- отношение к организации.

Удовлетворенность основных потребностей показана в таблице 10.

Таблица 10 – Удовлетворенность основных потребностей

| Потребность          | В безопасности           | Социальные | В развитии |
|----------------------|--------------------------|------------|------------|
|                      | Количество работников, % |            |            |
| Удовлетворена        | 49                       | 64         | 64         |
| Не удовлетворена     | 33                       | 20         | 13         |
| Не смогли определить | 18                       | 16         | 23         |

Сильные стороны компании, по мнению сотрудников: достойные условия труда, благоприятный социально-психологический климат, возможность заниматься интересной работой, постоянное развитие.

Слабые стороны организации, по мнению некоторых сотрудников: недостаточный уровень зарплаты, нечеткие перспективы роста.

Далее рассмотрим уровень трудовой, образовательной и социальной активности персонала.

Состояние трудовой дисциплины.

Состояние трудовой дисциплины в виде отсутствия опозданий или их минимального количества и выполнения заданий в срок можно охарактеризовать как хорошее или среднее, так как контроль сотрудников осуществляется лично директором магазина, либо старшим продавцом, если директор отсутствует. На протяжении существования «Зоомагазина» ежедневно проводятся дежурства с целью выявления опаздывающих сотрудников и для поддержания чистоты в торговых залах. График дежурств составляет директор магазина, совместно со старшим продавцом, на текущий месяц. Затем опоздавшие сотрудники, либо те сотрудники, которые не соблюли порядок в торговых залах, приглашаются на воспитательную беседу к директору, в крайних случаях может быть назначен небольшой штраф. Так как по всему магазину расставлены камеры видеонаблюдения, руководитель предприятия в любое время может узнать, чем заняты его сотрудники, чтобы составить личное мнение о каждом сотруднике, о качестве его работы, о его рабочих навыках и умением общаться с клиентами.

Состояние социально-психологического климата, наличие или отсутствие конфликтных взаимоотношений в коллективе.

Открытых конфликтов в компании нет. В то же время между работниками иногда случаются скрытые конфликты, по поводу работы того или иного сотрудника, так же за время совместной работы, сотрудники сближаются и конфликты из разряда рабочих переходят в личные. Эти

конфликты продавцы должны решать между собой, что никак не должно отражаться на их качестве работы.

Оплата и вознаграждение персонала осуществляется на основе Положения о премировании, согласно которому премии работникам начисляются исходя из 3 коэффициентов:

- коэффициент исполнительской дисциплины;
- коэффициент трудовой дисциплины;
- коэффициент личной эффективности.

Соотношение оклада и премии дифференцированы по степени зависимости прибыли, общего результата работы предприятия от деятельности данной категории работников.

Кроме того, предусматривается материальная помощь, в связи с некоторыми событиями в жизни сотрудников, в виде внеочередной премии:

- помощь в связи со свадьбами, рождением детей и смертью близких родственников;
- в день рождения каждый сотрудник получает денежный подарок.

Таким образом, компания создает условия, благоприятствующие работе персонала в части удовлетворения материальных потребностей. Соотношение постоянной и переменной частей в зарплате работников способствует мотивации персонала.

По результатам проведенного анализа, могут быть обозначены основные проблемы, связанные с персоналом и ресурсы для их решения.

Проблемы:

- 1) Низкая текучесть кадров, во 2 полугодии 2016 года, приводит к стабильности, консервативности коллектива, что подтверждает сомнительное отношение персонала к изменениям. При этом текучесть персонала складывается из ухода сотрудников, проработавших более 3-х лет.
- 2) Неудовлетворенность потребности в безопасности в отношении оплаты труда.

- 3) Морально-этические аспекты взаимодействия персонала между собой оцениваются не высоко.
- 4) Невысокий уровень удовлетворенности сотрудников возможностью карьерного роста, особенно среди молодых сотрудников.
- 5) Работникам практически не предоставляется возможность участвовать в управлении, большинство решений принимаются директором магазина.
- 6) Система жесткого контроля в работе с персоналом.
- 7) Система материального стимулирования разработана недостаточно хорошо.

Сильные стороны:

- 1) Возраст коллектива практически одинаков.
- 2) Высокий уровень образования коллектива.
- 3) Высокий уровень удовлетворения социально-психологическим климатом.
- 4) Высокий уровень самореализации в процессе трудовой деятельности.
- 5) Организация воспринимается сотрудниками как ценность.
- 6) Высокий уровень дисциплины и уровень выполнения норм.
- 7) Большое внимание уделяется развитию и обучению персонала.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что проблемы, существующие в компании с точки зрения структуры и персонала, обусловлены нежеланием работников выполнять работу на должном уровне. Это происходит из-за внутренних конфликтов в коллективе, которые руководитель пытается решать лично, проводя беседы с сотрудниками. Так же, низкий уровень работы некоторых продавцов может обуславливаться недостаточным уровнем мотивации. Особо следует обратить внимание на категорию молодых работников, составляющих меньшую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, большую важность приобретает программа адаптации новых работников.

### **2.3 Оценка эффективности системы адаптации персонала на МП «Зоомагазин»**

На текущий момент, на МП «Зоомагазин» действует система адаптации персонала, осуществляемая на основе «Положения об адаптации».

Данное положение вступило в силу 15.02.2013г. За время действия положения, были адаптированы все сотрудники, которые были приняты на предприятие в качестве продавцов-консультантов и, так же, прошедшие испытательный срок.

Для более многостороннего и точного изучения существующей системы адаптации было проведено исследование, включающее:

- 1 Анализ успешности прохождения адаптации новыми сотрудниками по листам оценки деятельности в период испытательного срока, по выполнению задач, поставленных на испытательный срок.
- 2 Исследование мнения наставников новых сотрудников с помощью анкетирования.
- 3 Исследование мнения новых сотрудников, прошедших адаптацию.
- 4 Анкетирование работников, прошедших адаптацию, для выявления разделов, которые необходимо включить в «Справочник новичка».

Результаты исследований могут быть соответственно распределены по блокам.

Были проанализированы следующие данные:

- количество работников, у которых 80% показателей получили оценку «Хорошо» и «Отлично» по результатам оценки на конец испытательного срока;
- количество прошедших испытательный срок по итогам адаптации;
- количество уволенных среди адаптированных сотрудников;
- анализ успешности социально-психологической адаптации.

Количественные данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ успешности прохождения адаптации



| Показатель   | Абс.кол-во, чел. | Отн.кол-во, % |
|--|------------------|---------------|
| 1. Количество работников, у которых 80% показателей получили оценку «Хорошо» и «Отлично» по результатам оценки | 6                | 100           |
| 2. Количество прошедших испытательный срок   | 6                | 100           |
| 3. Количество уволенных среди адаптированных сотрудников   | -                | -             |
| 4. Количество работников, успешно прошедших социально-психологическую адаптацию                                | 5                | 83            |
| 5. Показатель «Взаимоотношения в коллективе» оценен на «Хорошо» или «Отлично»                                  | 5                | 83            |

#### Выводы по таблице:

1 Показатели оценки находятся на высоком уровне. В итоге и показатель выполнения запланированных на испытательный срок заданий находится на высоком уровне.

2 Количество сотрудников, прошедших испытательный срок, высоко.

3 Количество сотрудников, прошедших социально-психологическую адаптацию, близок к высокому.

В программе адаптации принимали участие 2 наставников, которые, так же, по совместительству, являются старшими продавцами из-за большого стажа работы в магазине и высокого уровня работоспособности. Среди них также был проведен устный опрос, об уровне адаптации на предприятии.

#### Результаты проведенного опроса среди наставников:

1 Оба наставника считают, что адаптация проводится на должном уровне.

2 Основной проблемой наставники посчитали нечеткую подготовку к адаптации нового сотрудника.

3 Большинство наставников удовлетворены доплатой за наставничество.

4 Большинство наставников указывают на сложность социально-психологической адаптации.

Результаты исследования мнения работников, участвующих в программе адаптации, по вопросам организации адаптации, сведены в таблицу 12.

По результатам исследования мнений по данным вопросам, можно рассчитывать на усовершенствование методов процесса адаптации на МП «Зоомагазин» со стороны всех участников опроса.

Исследование мнения адаптированных сотрудников было собрано в результате анкетирования, которое проходило регулярно, с начала введения на предприятии Положения об адаптации, то есть с 15.02.2013г. Анкетирование проводилось по мере необходимости лично директором, либо старшими продавцами, которые так же находятся в роли наставников для молодых, новоприбывших сотрудников. Текст анкеты представлен в Приложении Б.

Результаты исследования удовлетворенности сотрудников особенностями работы представлены в таблице 12.

Таблица 12– Удовлетворенность особенностями работы, %

| Фактор                         | Кол-во, чел. | Отн. кол-во, % |
|--------------------------------|--------------|----------------|
| 1. Содержание труда            | 5            | 83             |
| 2. Наличие перспектив          | 4            | 66,6           |
| 3. Оснащенность рабочего места | 6            | 100            |
| 4. Размер зарплаты             | 4            | 66,6           |
| 5. Организация труда           | 5            | 83             |
| 6. Отношения с руководителем   | 6            | 100            |
| 7. Отношения с коллегами       | 5            | 83             |

Были обобщены данные по продолжительности овладения профессиональными навыками, указанными работниками. Чтобы овладеть всеми навыками, которые требуются продавцу-консультанту в зоомагазине,

требуется от 1 месяца до 3. Самым главным затруднением, с которым сталкивается новичок без опыта, является овладение программой 1С: «Торговля и склад», но с опытным наставником и при регулярном использовании этой программы в работе, требуется примерно 1 месяц, чтобы овладеть азами этой программы. Так же, начинающему сотруднику нужно выучить ассортимент магазина, для того, чтобы быстро ориентироваться в товаре при работе с клиентами. Необходимо регулярно изучать товар, находящийся на стеллажах, чтобы при работе с поставщиками, при заказе нужного товара, не ошибиться и не заказать лишнего, либо не ходового товара. Срок овладения профессиональными навыками представлен в таблице 13.

Таблица 13– Срок овладения профессиональными навыками

| Срок           | До 6 месяцев | От 6 до 12 месяцев | Свыше 1 года |
|----------------|--------------|--------------------|--------------|
| Кол-во, чел.   | 3            | 2                  | 1            |
| Отн. кол-во, % | 50           | 33                 | 17           |

При проведении анкетирования были выявлены основные затруднения, возникающие у работников в процессе адаптации. Они были сгруппированы и количественно обобщены в виде таблицы 14.

Таблица 14 – Затруднения в процессе адаптации

| Показатель   | Абс.кол-во, чел. | Отн.кол-во, % |
|--|------------------|---------------|
| Задержка в оборудовании рабочего места   | 3                | 50            |
| Обращение к руководству  | 4                | 66,6          |
| Общение с коллегами  | 3                | 50            |
| Оформление отсутствий, отпуска, больничного  | 4                | 66,6          |
| Отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим вопросам | 2                | 33,3          |

Выводы по таблицам:

- наибольшая неудовлетворенность адаптированных сотрудников связана с факторами: наличие перспектив, так как добиться повышения в данной сфере непросто, это связано с тем, что текучесть кадров низкая и повышение сотрудников практически не требуется, все продавцы взаимозаменяемы;
- срок овладения профессиональными навыками оценивается как быстрый или достаточно быстрый;
- наиболее часто анкетированные работники указывали на трудности в общении с коллегами и обращении к руководителю, недостаток информации об оформлении больничного, отпуска;

Так же, следует ввести «Справочник новичка», в котором нужно раскрыть следующие вопросы:

- о правилах общения с клиентами;
- о правилах обращения к руководителю и коллегам;
- о процедуре получения зарплаты, о правилах оформления отсутствия, бланков основных документов, регламентов;
- о миссии, стратегии компании, о ценностях компании;
- об ответственных за оборудование рабочего места и процедуре оборудования.

Либо следует обговаривать эти вопросы лично с каждым новым сотрудником, чтобы впоследствии не возникало такого рода проблем у новых работников магазина.

Была проведена беседа с руководителем предприятия и старшими продавцами, которые играют роль наставников для новичков, по поводу усовершенствования системы адаптации на МП «Зоомагазин».

В ходе этого совещания руководителем и старшими продавцами были предложены следующие мероприятия по улучшению системы адаптации на предприятии:

- упрощение системы адаптации;
- вовлечение всех сотрудников в процесс адаптации;

- разработка программы социально-психологической адаптации.

Действующую программу адаптации можно представить схематически и выделить слабые места по итогам проведенных исследований.

Соответственно, могут быть сформулированы недостатки, устранение которых позволит повысить эффективность действующей системы адаптации:

- недостаточная эффективность социально-психологической адаптации;
- недостаточная подготовка к приходу сотрудников управляющим;
- недостаточное ознакомление с миссией, стратегическими целями предприятия;
- недостаток информации о товаре, который продается в магазине;
- сложность системы, с которой предстоит работать новичку, сложность в работе с компьютером и кассовым аппаратом.

Но могут быть обозначены факторы, способствующие преодолению недостатков и решения для них:

- признание важности адаптации руководителями, наставниками,
- достаточно хорошо выстроенная программа адаптации.

По этим причинам вводимые изменения существующей на МП «Зоомагазин» системы должны быть преимущественно построены на предложениях директора магазина, управляющего и старших продавцов, следовательно, допустимые решения:

- массовые процедуры адаптации,
- формирование справочника новичка с соответствующими разделами,
- улучшения работы по подготовке к приходу нового сотрудника,
- использование мер, улучшающих взаимодействие в коллективе, обеспечивающих социально-психологическую адаптацию новых сотрудников.

Итак, в соответствии с результатами анализа деятельности компании многие из угроз внешней среды являются также возможностями ввиду

устойчивого положения компании на рынке. Кроме того, у компании есть ряд неоспоримых преимуществ, которые позволяют нейтрализовать угрозы и воспользоваться возможностями внешней среды.

По результатам анализа персонала компании и эффективности системы управления персоналом, и системы адаптации персонала на предприятии, были сделаны выводы о сильных и слабых сторонах коллектива и программы работы с ним. Так, коллектив компании среднего возраста, стабильный, консервативный с высоким уровнем образования. При этом большую часть коллектива составляют сотрудники, довольно длительно работающие в организации. Социально-психологический климат оценивается сотрудниками как благоприятный. Организация воспринимается сотрудниками как ценность. Работники считают, что компания предоставляет возможность для самореализации в процессе трудовой деятельности.

Удовлетворенность персонала оплатой труда и возможностями карьерного роста невысокая. Работникам не предоставляется возможность участвовать в управлении, большинство решений принимаются директором магазина. При этом организации присущ авторитарный стиль руководства и морально-этические аспекты взаимодействия высшего руководства с сотрудниками не оцениваются высоко. Но отчасти за счет жесткого контроля в отношении персонала достигается высокий уровень дисциплины и уровень выполнения норм.

Большое внимание уделяется развитию и обучению персонала, за счет тренингов и семинаров, которые довольно часто проходят в г. Красноярск, а так же дополнительному материальному стимулированию.

Проблемы, существующие в компании с точки зрения структуры и персонала, обусловлены нежеланием работников выполнять работу на должном уровне. Это происходит из-за внутренних конфликтов в коллективе, которые руководитель пытается решать лично, проводя беседы с сотрудниками. Так же, низкий уровень работы некоторых продавцов может обуславливаться недостаточным уровнем мотивации, либо низкой

ориентированностью в товаре, а так же плохим знанием компьютерной программы 1С: «Торговля и склад», неумением работать с кассой, поставщиками и клиентами. Особо следует обратить внимание на категорию молодых работников, составляющих меньшую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, большую важность приобретает программа адаптации новых работников.

### **ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ АДАПТАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ МП «ЗООМАГАЗИН»)**

#### **3.1 Предложения по улучшению адаптационных возможностей персонала на МП «Зоомагазин»**

В соответствии с обозначенными во 2 главе проблемами при прохождении адаптации сотрудников на предприятии, нужно более конкретно выявить необходимые проектные предложения.

Цель ВКР – разработка рекомендаций для повышения эффективности системы адаптации и адаптационных возможностей персонала на МП «Зоомагазин» на основе анализа системы адаптации и эффективности управления персоналом в компании.

Реализация предложенных мероприятий поможет решить следующие задачи:

- 1 Сокращение срока вхождения новых сотрудников в организацию.
- 2 Сокращение периода более низкой производительности труда новых сотрудников.
- 3 Сформировать у новичков устойчивое положительное отношение к компании и действующим в ней правилам и стандартам, сформировать навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях.
- 4 Обеспечить успешное вхождение новых работников в коллектив компании.
- 5 Улучшить информированность персонала о рыночном положении компании, ее миссии, целях, истории, соответственно «воспитать» данную черту как характеристику корпоративной культуры компании.
- 6 Обеспечить знание работниками процедур, действующих в компании.
- 7 Повысить мотивацию работников, тем самым повысив производительность сотрудников.

Знакомство сотрудника с магазином начинается ещё на этапе собеседования, когда директор погружает его в атмосферу компании и проводит экскурсию по магазину. Это помогает потенциальному сотруднику понять, как устроена работа магазина, узнать больше о своей будущей должности. Адаптация новичка запускается с его первого рабочего дня и происходит в первые две недели. Знакомство с командой проходит на утреннем собрании, на котором собираются все продавцы, вне зависимости от смены, после чего директор рассказывает сотруднику о его должностных обязанностях, показывает, как это работает на практике. Также у сотрудника останется время для того, чтобы самостоятельно ознакомиться с процессами компании. У новичка появляется наставник, который в период адаптации станет для него проводником в команду зоомагазина.

Плюсы наставничества:

- активное участие в развитии своего коллектива;



- повышение авторитета и статуса в коллективе;
- рост личной удовлетворенности за счет успешного выполнения профессиональных функций;
- личное саморазвитие (получение новых знаний, навыков и умений в процессе наставничества).

В таблице, приведенной в приложении В, составлен алгоритм программы вхождения новых сотрудников в организацию.

Далее, для новоприбывших сотрудников директору магазина нужно провести адаптационный тренинг, для того, чтобы дать базовую информацию о предприятии, ближе познакомиться с новым сотрудником, замотивировать новичка выполнять его обязанности добросовестно.

Описание процесса проведения адаптационного тренинга:

#### 1 Организация, подготовка и сроки проведения мероприятия

Адаптационный тренинг – комплексное мероприятие по введению в организацию вновь принятых сотрудников, обеспечивающее:

- знание ими основополагающей информации о компании;
- социально-психологическую адаптацию.

Адаптационный тренинг должен проводиться при принятии нового сотрудника на вакантное место, до прохождения испытательного срока и после его истечения, а так же для уже работающих какое-то время продавцов, для закрепления информации и проверки того, как прошли адаптацию старые сотрудники.

Ниже представлены подготовительные мероприятия, для прохождения адаптационного тренинга на МП «Зоомагазин».

Таблица 15 – Подготовительные мероприятия для проведения адаптационного тренинга

| Мероприятие   | Срок                         |
|---|------------------------------|
| Сообщить сотрудникам об участии в тренинге              | За неделю до начала          |
| Собрать необходимые материалы о тренинге, подготовиться | В течение недели до тренинга |

|  |            |
|--|------------|
| Напомнить вновь принятым сотрудникам и всем сотрудникам, участвующим в тренинге, о времени проведения тренинга | За 2-3 дня |
|--|------------|

Продолжительность адаптационного тренинга длится от 60 до 90 минут и, как правило, проводится на планерке, перед началом рабочего дня, либо после него, в зависимости от свободного времени у руководителя.

2 Блоки мероприятия адаптационного тренинга представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Блоки адаптационного тренинга

| Блок  | Части, варианты блока, примечания   |
|---|---|
| 1. Презентация о МП «Зоомагазин»                              | История магазина<br>Жизнь сотрудников: на работе, на обучении, корпоративные мероприятия, праздники   |
| 2. Упражнение-знакомство                                      | Рассказ о себе с указанием отличительных черт, любимых и нелюбимых качеств людей, явлений в жизни, «Никто из вас не знает, что я»,<br>Попарное представление с дальнейшим рассказом о собеседнике   |
| 3. Проверка усвоения предоставленного материала о предприятии | Принятая форма одежды<br>Правила пользования техникой<br>Правила внутреннего трудового распорядка   |
| 4. Рассказ приглашенного сотрудника по плану:                 | О себе, образовании, опыте работы до прихода в компанию<br>О своем пути в компании, коллективе, отношениях в нем<br>О принципах деятельности компании, ее ценностях, традициях, о том, что компания делает для сотрудников<br>Ответы на вопросы |
| 5. Игра в шарады  |   |
| 6. Подведение итогов, получение обратной связи                | устно   |

### 3 Оценка эффективности тренинга

Оценка эффективности проведения тренинга проводится на основе качественных критериев указанными в таблице 17.

Тренинг должен предоставлять достоверную, современную информацию о компании, при необходимости дополняться, изменяться, расширяться с течением времени.

Упражнения и задания в нем также могут меняться по усмотрению управляющего, либо старшего продавца при согласовании директора МП «Зоомагазин».

Таблица 17 – Индикаторы эффективности тренинга

| Критерий  | Способ  | Источник  |
|---|---|---|
| Количество работников, оценивающих социально-психологическую адаптацию успешно  | Оценка новыми сотрудниками успешности прохождения адаптации                       | В соответствии с анкетами по адаптации новых сотрудников                              |
| Количество сотрудников, считающих проведение тренинга полезным  | Оценка мнения новых сотрудников о тренинге  | Устный опрос  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• количество ошибок в работе новых сотрудников;</li><li>• повышение эффективности работы после проведения тренинга;</li><li>• успешность вхождения новых сотрудников в коллектив.</li></ul> | Оценка руководителем и наставниками работы новых сотрудников                      | Опрос   |
| Количество работников, чья адаптация в коллективе прошла успешно  | Оценка руководителем социально-психологической адаптированности новых сотрудников | При адаптационных беседах, при сопровождении работников в период испытательного срока |

Подготовка и печать «Справочника новичка».

В данном проекте указаны основные разделы «Справочника новичка», который необходимо внедрить на МП «Зоомагазин»

1 Вступительная статья директора МП «Зоомагазин» к новым сотрудникам, о зоомагазине, его целях, работе, истории магазина;

## 2 Основные правила предприятия

- должностная инструкция продавца-консультанта;
- о поведении при работе с клиентами;
- униформа;
- корпоративные мероприятия;

## 3 Использование технических средств

- об использовании кассового аппарата и компьютерной программы 1С: «Торговля и склад»
- об использовании копировальной техники в личных целях;
- о пользовании Интернетом в личных целях и поиске необходимой информации для работы;
- о пользовании служебным телефоном;
- о рабочей электронной почте;
- о частной переписке по электронной почте;
- об отправке документов и писем.

## 4 О принятых в компании процедурах

- общение с поставщиками и заказ необходимого товара
- график работы;
- отсутствие на рабочем месте;
- если Вы заболели;
- обед;
- процедура получения зарплаты;

## 5 Что делать, если:

- сломался компьютер;
- отключили свет;
- наставника нет на рабочем месте, и не у кого выяснить интересующую информацию.

Перед внедрением целесообразно рассмотреть факторы, которые вызывают изменение или препятствуют ему. Один из методов их представления – анализ поля сил К. Левина. Он предложил рассматривать организацию или ситуацию как находящуюся при определенном балансе или равновесии, между движущими и сдерживающими силами изменения. Для осуществления более глубокого анализа необходимо оценить относительную мощность сил, что представлено на рисунке 5. Также большое значение имеет определение «потенциала для изменения» – те силы, которые в настоящий момент не используются, но могут быть использованы в проблемных ситуациях. Чтобы успешно внедрить изменение, необходимо свести к минимуму действие сдерживающих сил и перевести их в действующие [24;стр.70-72]. Описывая сопротивления переменам, прежде всего, выделяют 2 вида сопротивления в зависимости от его силы и интенсивности:

пассивное и активное.

Пассивное сопротивление - форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу.

Активное сопротивление – форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств).

Одной из первых и наиболее распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттер и Шлезингер. Они выделяют четыре причины сопротивления изменениям [24; стр.10-11]:

- узкособственнический интерес. желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество и неформальные связи.
- непонимание и недостаток доверия. обычно это происходит, если недостаточно было приложено усилий и потрачено времени, на налаживание взаимоотношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно объяснены и убедительно аргументированы.

- низкая терпимость изменениям. люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменению. для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для других потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде. часть людей сопротивляется необходимости обучения, которое часто сопровождает изменения, а кто-то автоматически сопротивляется всему тому, что они рассматривают, как требование приспособляться к чьим-то нормам или ожиданиям.
- различная оценка ситуации. вероятно, это менее эмоциональная причина, чем другие; сопротивление здесь возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанные с изменением или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.

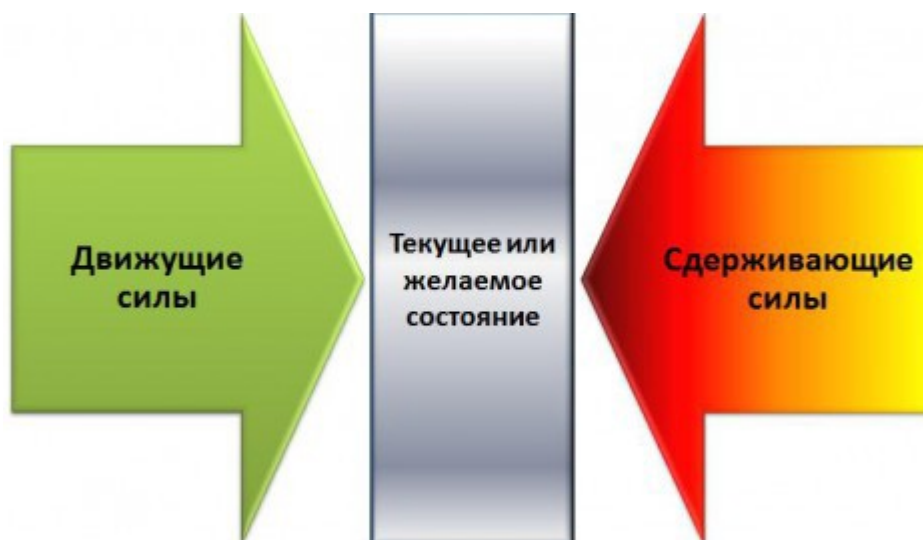
В коллективе также выделяют:

- давление со стороны коллег. очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают сопротивление изменению, особенно если ни у кого нет полной информации, но зато имеется много слухов. даже если сначала сопротивление изменению на индивидуальном уровне достаточно слабое, оно может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет для них реальную или кажущуюся несправедливость. когда сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть.
- усталость от изменений. изменения стали фактом жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом "изменение ради изменения". даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений. это приводит к сопротивлению, чаще всего в пассивной форме. люди уже просто не вкладывают усилий в то, чтобы каждое новое изменение прошло успешно. более активная и радикальная форма сопротивления изменениям, вызванная

усталостью от изменений, проявляется в желании избавиться от инициаторов изменения.

- предыдущий неудачный опыт проведения изменений. эта причина сопротивления изменениям довольно очевидна. если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были плохо спланированы, или о которых не было достаточной информации или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться [24; стр.10-11]:

Рисунок 5 – Анализ поля сил по Курту Левину.



Этапы внедрения и реализации проекта:

Этап 1 – Написание «Справочника новичка».

Этап 2 – Разработка адаптационного тренинга.

Этап 3 – Разработка алгоритма программы адаптации с указанием сроков и ответственных лиц.

Этап 4 – Подготовка сотрудников к нововведению.

Этап 5 – Оценка эффективности проекта. Корректировка проектных мероприятий.

При составлении программы адаптации персонала следует учитывать специфику работы в коммерческой организации. Ее основные черты:

Постоянные изменения на рынке. Новый работник должен быть готов принимать решения быстро и эффективно, активно использовать имеющуюся информацию, быстро реагировать на изменения. Работник должен быть готов к высокой динамичности работы. Все это диктуется спецификой работы коммерческой организации на рынке в условиях повышенной конкуренции.

Постоянное обновление. Работник должен быть готов к получению новой информации, а важно в работнике выработать умение адекватно воспринимать новую информацию, активно пополнять свои знания и уметь быстро перестраиваться на новые методы работы, либо работу с новыми программами или оборудованием.

Профессиональная компетентность, беспристрастность, добросовестность. Кроме того, следует большое значение уделить формированию беспристрастности и добросовестности у служащего.

Личностное совершенствование. Стремление к личностному совершенствованию служащего является показателем его самоотдачи и готовности к работе в компании. Эту черту характера необходимо воспитывать в сотруднике с первых его дней работы на МП «Зоомагазин». Лучше всего навык усвоится, если новый сотрудник сможет увидеть действия по личностному совершенствованию у своего руководителя и наставника, а также коллег.

### **3.2 Разработка предложений по повышению уровня адаптационных возможностей на МП «Зоомагазин» и оценка их эффективности**

Реализация предложений не требует огромных затрат. Вся сумма затрат за год- 132 200 руб. Это объясняется тем, что нами избраны наиболее экономичные способы внедрения предложений по адаптации на МП «Зоомагазин». Доплаты за наставничество в целом по организации за год могут составить примерно 19200 руб. в среднем, это ежемесячная доплата в



пределах 800 руб. каждому из двух наставников, что составляет примерно 3 % от средней заработной платы сотрудников. Наставникам полагается доплата за совмещение профессий в размере 1500 руб. в месяц, на тот период, когда проводится адаптация нового сотрудника на предприятии.

Так же, в расходы на внедрение предложений по совершенствованию адаптационных возможностей персонала входит печать «Справочника новичка» в типографии, что обошлось предприятию в примерно 20 тыс. руб.

Расходы на приобретение канцелярских товаров для оформления наглядных пособий, закупку информационных буклетов, плакатов, иных методических материалов, проведение копировально-множительных работ ограничены нами суммой 50 000 тыс. руб. в год.

Наконец, на проведение учебы 40000 руб. в год. Данная сумма объясняется проведением обучения персонала непосредственно в организации, путем просмотра вебинаров, чтения соответствующих статей и книг. Отпущенных средств достаточно. Так же, сотрудники повышают свою квалификацию с помощью посещения семинаров и тренингов, которые проводят компании дистрибьюторы своей продукции в г.Красноярске, в основном бесплатно, эти семинары проводят специально для сотрудников зоомагазинов.

Смета расходов на внедрение предложений представлена в таблице 19:

Таблица 18 - Затраты на реализацию проекта

| №     | Название статьи расхода   | Затраты руб. в год |
|-------|---|--------------------|
| 1     | Закупка методических материалов и других информационных источников. | 50 000             |
|       | Типографские расходы на печать «Справочника новичка»                | 20 000             |
| 2     | Назначение наставников  | 19 200             |
| 3     | Доплата за совмещение профессии                                     | 3000               |
| 4     | Повышение квалификации персонала                                    | 40 000             |
| Итого |   | 132 200            |

Экономическую эффективность рассчитаем по следующей формуле:

$$Ээ = (П * К) / ОЗ$$

где П - выручка, полученная за реализацию товара (из бухгалтерской отчетности зоомагазина)

ОЗ - общие затраты;

К - доля управленческих решений в эффективности производства (К= 20-30%).

$$\text{Ээ} = (2160000 * 20\%) / 132200 = 3,26$$

Срок окупаемости проекта рассчитываем по формуле:

$$CO = 1 / \text{Ээ}$$

$$CO = 1 / 3,26 = 0,3 \text{ года}$$

Исходя из этого, мы видим, что разработанные мероприятия окупятся меньше, чем за год, что указывает на целесообразность внедрения наших предложений.

Так как эффект от предложенных мероприятий положителен, то его можно считать экономически целесообразным.

Оценка эффективности проекта складывается из двух составляющих:

- 1 Экономическая эффективность
- 2 Социально-психологическая эффективность

Социально-психологическая эффективность по внедрению мероприятий адаптации заключается в удовлетворении потребностей сотрудников, нацеленность на более высокий результат, и, как следствие, увеличение продаж.

Формирование у новых сотрудников устойчивого положительного отношения к компании, к действующим в ней правилам и стандартам, в последствии сократит количество уволившихся по собственному желанию, либо ушедших после прохождения испытательного срока, что позволит сформировать дружный коллектив. Благодаря качественному процессу адаптации, новые сотрудники лучше выполняют свою работу и быстрее вливаются в коллектив, что позволяет обслуживать клиентов более профессионально.

Проанализировав экономические показатели и оценив экономическую эффективность мероприятий, получен вывод, что данные предложения экономически целесообразны, так как затраты на него не большие. Мероприятия нужно применять, так как с их запуском повысится производительность труда сотрудников МП «Зоомагазин» и, соответственно, повысится уровень эффективности процесса адаптации на предприятии, новые сотрудники будут вливаться в коллектив быстрее, быстрее усваивать нужную информацию, самосовершенствоваться и оттачивать профессиональные навыки. В данном случае, мероприятия являются способом решения проблемы поставленной в дипломной работе - проблемы снижения доли рынка и, как следствие, с возросшей конкуренцией в данном сегменте рынка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания ВКР, в первой ее части были проанализированы основные направления системы адаптации персонала в организациях.

Было раскрыто понятие адаптации, обозначены цели программы адаптации, представлены классификации явления адаптации и ее этапов по различным основаниям. Были рассмотрены методы адаптации: испытательный срок, адаптация молодых специалистов, программа введения в должность, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов. Другими методами адаптации являются тренинги. Применительно к адаптации вопрос тренингов непосредственно касается так называемого Welcome! – тренинга – сравнительно нового, но действенного инструмента адаптации. Также отдельно были приведен метод – выдача «Справочника новичка», разработанного для новых сотрудников, содержащий необходимую для них информацию.

Были рассмотрены возможные организационные решения по программе адаптации с точки зрения ее участников и механизма управления данным процессом в компании. Наиболее значимым здесь выступает вопрос оценки успешности прохождения адаптации. Для его раскрытия представлены объективные, субъективные показатели такой оценки, способы организации обратной связи.

Во второй части было проанализировано малое предприятие «Зоомагазин», была дана характеристика компании, так же был проведен анализ персонала предприятия.

Проведение анализа привело к выводам, что многие из угроз внешней среды являются также возможностями ввиду устойчивого положения компании на рынке. Кроме того, у компании есть ряд неоспоримых преимуществ, которые позволяют нейтрализовать угрозы и воспользоваться возможностями внешней среды. Далее для полной оценки проблемы

снижения доли компании на рынке, был проведен разносторонний анализ персонала МП «Зоомагазин».

Проблемы, существующие в компании с точки зрения структуры и персонала, обусловлены нежеланием работников выполнять работу на должном уровне. Это происходит из-за внутренних конфликтов в коллективе, которые руководитель пытается решать лично, проводя беседы с сотрудниками. Так же, низкий уровень работы некоторых продавцов может обуславливаться недостаточным уровнем мотивации, либо низкой ориентированностью в товаре, а так же плохим знанием компьютерной программы 1С: «Торговля и склад», неумением работать с кассой, поставщиками и клиентами. Особо следует обратить внимание на категорию молодых работников, составляющих меньшую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, большую важность приобретает программа адаптации новых работников.

Соответственно, были сформулированы недостатки, устранение которых позволит повысить эффективность действующей системы адаптации, и ресурсы для преодоления недостатков и решения для них. Среди допустимых решений:

- внедрение и проведение адаптационного тренинга;
- формирование справочника новичка с соответствующими разделами;
- улучшения работы по подготовке к приходу нового сотрудника;
- использование мер, улучшающих взаимодействие в коллективе, обеспечивающих социально-психологическую адаптацию новых сотрудников.

Таким образом, в результате проведенных исследований данными получены данные: компания обладает необходимой продукцией и развивается в соответствии с рыночными тенденциями. Соответственно, можно сделать вывод о необходимости усовершенствования действующей программы адаптации для улучшения работы компании и преодолению проблемы

снижения рыночной доли и, как следствие, повышению конкурентоспособности, среди своих ближайших соседей-зоомагазинов.

На основе полученных данных были предложены мероприятия повышения эффективности программы адаптации, частями которого являются:

- проведение адаптационного тренинга;
- разработка алгоритма по процессу адаптации непосредственно руководителем, обозначающий подготовку к приходу нового сотрудника;
- разработка «Справочника новичка» для новых сотрудников.

Мероприятия представлены в третьей главе работы, где также была рассчитана его социально- психологическая и экономическая эффективность. Проанализировав экономические показатели и оценив экономическую эффективность мероприятий, получен вывод, что данные предложения экономически целесообразны, так как затраты на него не большие. Мероприятия нужно применять, так как с их запуском повысится производительность труда сотрудников МП «Зоомагазин» и, соответственно, повысится уровень эффективности процесса адаптации на предприятии, новые сотрудники будут вливаться в коллектив быстрее, быстрее усваивать нужную информацию, самосовершенствоваться и оттачивать профессиональные навыки. В данном случае, мероприятия являются способом решения проблемы поставленной в дипломной работе - проблемы снижения доли рынка и, как следствие, с возросшей конкуренцией в данном сегменте рынка.

Таким образом, были выполнены задачи, поставленные перед началом работы, а, значит, была достигнута цель, в соответствии с обозначенным объектом и предметом работы. Все разработанные мероприятия благоприятно скажутся на предприятии в целом и на каждом сотруднике в частности.

Р

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Адаптация персонала / М. О. Латуха // Справочник кадровика. - 2013. - N 4. - С. 109-116
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебник для вузов / Н. П. Беляцкий. - Минск : Современная школа, 2012. - 448 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. -- 3-е изд. -- М. : Гардарики, 2013. -- 528 с..
4. Волина В.А. Методы адаптации персонала/ - М.: Инфра 2014-46 с
5. Егоршин А.П. «Управление персоналом» 2013г
6. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 4-е переизд. 2014 — 415 с.
7. Кабушкин Н Л. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. - 5-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 2011. -- 323 с.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015
9. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. – 128 с.
10. Климашин, И.А. Адаптация: методика, технология, опыт /И.А.Климашин// статья HR-Portal.-2010.-3С
11. Колодей Криста. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / Пер. с нем.. — Харьков: Гуманитарный Центр, 2015. — С. 368.
12. Левин К. Теория поля в социальных науках / [Пер. Е. Сурпина]. — СПб.: Речь, 2011.
13. Лукьянов О. Как помочь новичку войти в коллектив и приспособиться к работе / О. Лукьянов // Управление человеческим потенциалом. - 2015. - №3. - С. 166 - 182.
14. Ламскова О.М., Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации// Управление персоналом – 2014 - №13 - стр.53-56.

15. Миронова, А.В. Акклиматизация в 5 этапов, или комплекс мероприятий по введению в должность / А.В. Миронова // Справочник по управлению персоналом. – 2013 год – № 9.
16. Макарова И. К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы : учеб. пособие / И. К. Макарова. - М. : ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2014. - 98 с.
17. Орловский Ю. П. Кадровое делопроизводство : практ. пособие / Ю. П. Орловский, Д. Л. Кузнецов, И. Я. Белицкая, Ю. С. Корякина. - М. : Контракт, 2015. - 396
18. Паратнова О. Успешная адаптация: критерии и «подводные камни» / О. Паратнова // Управление человеческим потенциалом. - 2014. - №3. - С. 198 - 203.
19. Платов В.Я. Современные управленческие технологии / В.Я. Платов. - М. : Дело, - 2010. - 384 с.
20. «Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе», В.Р. Веснин - Москва: Юристъ, 2012г. - 496 с.
21. Пугачев В. П. Управление персоналом: практикум / В. П. Пугачев. - М. : Аспект-Пресс, 2011. - 316 с.
22. Семенов Н. И. Управление персоналом : учебник для вузов / Н. И. Семенов. - Челябинск : УрСЭИ АТиСО, 2012. - 120 с.
23. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров / В. А. Спивак. – М. : Эксмо, 2007. – 624 с.
24. Столяренко, Л. Д. Психология управления : учебное пособие / Л. Д. Столяренко – 4-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 507 с.
25. Тихоненко, Е. Адаптация торгового персонала / Е. Тихоненко // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 11. – С. 52-57.
26. Тимофеев, М. Блеск и нищета творческих личностей / М. Тимофеев, Е. Архипова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 7. – С. 85-90.



27. Терещенко, К. Первое место работы / К. Терещенко // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 11. – С. 40-44.
28. Технологии кадрового менеджмента : учеб. практ. пособие / под ред. И. В. Мишуровой. – М. : ИКЦ «Март», 2004. – 368 с.
29. Тыщенко А. И. Правовое обеспечение профессиональной деятельности : учебник / А. И. Тыщенко. - Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 252 с.
30. Удальцова М. В. Социология и психология управления : учеб. пособие для вузов / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. - Ростов н/Д. : Феникс, 2011. - 320 с
31. Управление персоналом: теория и практика / под ред. В. Р. Веснина. - М. : КНОРУС, 2010. - 42 с.
32. Управление персоналом / под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., переруб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2012. -- 560 с.
33. Управление персоналом государственной службы : учебно-метод. пособ. / под ред. Е. В. Охотского. – М. : РАГС, 2013. – 536 с.
34. Управление персоналом на производстве : учеб. пособ. для вузов / под ред. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. – М. : ИНИТИ-ДАНА, 2012. – 381 с.
35. Французова Л. Как узаконить сложившуюся ситуацию? / Л. Францу- зова // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 42-45.80
36. Хамаганова, С. Нужен ли руководителю коуч? / С. Хамаганова // Уп- равление персоналом. – 2011. – № 11 (141). – С. 72-74.
37. Хохлова, Т. П. Гендерные проблемы в современном управлении / Т. П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - № 2. – С. 81-86.
38. Шейл, П. Руководство по развитию персонала / П. Шейл – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2014. – 240 с.

39. Шумская, В. Сопровождение торгового персонала в адаптационный период / В. Шумская // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 4. – С. 54-59.

40. Чехова, О. Адаптация: все зависит от руководителя / О. Чехова // Кадровик. – 2012. – № 10. – С. 40-43.

41. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом / Ю. А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ- ДАНА, 2011. – 446 с

42. Юрасов, И.А. Социальная технология адаптации по-русски / И.А. Юрасов // Управление персоналом. – 2014. – №13. – С.32-38.

43. Leymann H. Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren. — Reinbek bei Hamburg. — 2014.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета о проявлении моббинга на предприятии

| Производились ли в отношении вас за последние шесть месяцев следующие действия? | Да | Нет |
|---|----|-----|
| 1. Вам вредят и мешают в установлении социальных контактов:                     |    |     |
| Ваш начальник ограничивает вашу возможность высказаться                         |    |     |
| Коллеги и/или сотрудники ограничивают вашу возможность высказаться              |    |     |
| Вас постоянно перебивают, на вас кричат, с вами громко спорят                   |    |     |
| Вашу работу постоянно критикуют   |    |     |
| Вашу личную жизнь постоянно критикуют   |    |     |
| На вас оказывают давление анонимными оскорбительными телефонными                |    |     |

|  |  |  |
|--|--|--|
| звонками   |  |  |
| Вы замечаете презрительные взгляды и/или жесты                                   |  |  |
| Окружающие делают обидные намеки, не заговаривают непосредственно с вами         |  |  |
| 2. Вы подвергаетесь систематической изоляции:                                    |  |  |
| К вам не обращаются  |  |  |
| Демонстрируют недовольство, когда вы заговариваете с кем-то                      |  |  |
| Вам отвели рабочее место, где вы изолированы от коллег                           |  |  |
| Коллегам запрещают разговаривать с вами  |  |  |
| К вам относятся как к пустому месту  |  |  |
| 3. Вам меняют задания, чтобы наказать вас:                                       |  |  |
| Вам постоянно дают новые задания   |  |  |
| Вы получаете задания намного ниже своих возможностей и/или квалификации          |  |  |
| Вы получаете задания, трудновыполнимые из-за недостатка опыта и/или квалификации |  |  |
| Вам поручают бессмысленные задания   |  |  |
| Вас используют на вредных для здоровья работах                                   |  |  |
| Вы вообще не получаете заданий и в рабочее время ничем не заняты                 |  |  |
| 4. Наносится ущерб вашему авторитету:  |  |  |
| О вас распространяют слухи   |  |  |
| За вашей спиной о вас говорят плохо  |  |  |
| Вас выставляют перед другими в невыгодном свете                                  |  |  |
| Говорят, что вы психически не здоровы  |  |  |
| Имитируют вашу походку (и/или голос, и/или жесты), чтобы высмеять вас            |  |  |

### Продолжение приложения А

|  |  |  |
|--|--|--|
| Говорят о вашем происхождении и смеются над ним                |  |  |
| Вашу работу оценивают неверно и/или пренебрежительно           |  |  |
| Вашу точку зрения подвергают сомнению                          |  |  |
| Вам делают намеки сексуального характера                       |  |  |
| 5. Вам угрожают:   |  |  |
| Вам угрожают физической силой                                  |  |  |
| Кто-то вводит вас в затраты, чтобы навредить вам               |  |  |
| Кто-то причиняет ущерб вашему рабочему месту и/или вашему дому |  |  |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета удовлетворенности сотрудников их работой

Должность

---

Стаж работы в компании

---

Были ли повышения в должности

---

Нужный пункт обведите кружком

1. Соответствует ли работа в нашей компании вашим ожиданиям?

- Да
- Нет (по какому вопросу в основном ваши ожидания не оправдались)
- Затрудняюсь ответить

2. Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые вам больше всего не нравятся (не более 3).

- Размер заработной платы не соответствует объему работ
- Не устраивает режим работы
- Работа далека от места жительства
- Однообразие и монотонность в работе
- Объем работы слишком высокий
- Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
- Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
- Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
- Отсутствие условий для служебного и профессионального роста
- Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя
- Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)

- Работа не по специальности

### **Продолжение приложения Б**

- Отсутствие условий для повышения образования
- Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие)

---

- Другое

---

3. Как бы вы оценили психологический климат в вашем коллективе?

- Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание
- Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
- Коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные
- Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
- Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы
- Затрудняюсь ответить
- Собственная оценка

---

4 Что, на ваш взгляд, необходимо изменить на вашем рабочем месте?

- Оборудование, технические средства труда (укажите какие) \_\_\_\_\_
- Бытовые условия (что именно?) \_\_\_\_\_
- Продолжительность рабочего дня (сократить до\_\_часов, увеличить до\_\_ часов)
- График работы
- Заработную плату
- Взаимоотношения в коллективе
- Взаимоотношения с руководством

- 5 Что, на ваш взгляд, следует оставить на прежнем уровне на вашем рабочем месте?

### Окончание приложения Б

- Оборудование
- Бытовые условия
- Продолжительность рабочего дня
- График работы
- Зарботную плату
- Взаимоотношения в коллективе
- Взаимоотношения с руководством
- Ваши предложения и пожелания \_\_\_\_\_

Благодарим за содействие! Дата \_\_\_\_\_ 2017г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

**Таблица 1 – Алгоритм программы адаптации новых сотрудников**

| Мероприятия  | Срок        | Ответственный | Исполнители |
|--|-------------|---------------|-------------|
| Подготовка к приходу нового сотрудника:  |             |               |             |
| – Принятие решения о назначаемом наставнике  | За 2 дня    | Управляющий   |             |
| Оформление на работу:  | Первый день | Руководитель  |             |
| – Написание заявления о приеме на работу   |             |               |             |
| – Заключение трудового договора, в который входит договор о материальной ответственности |             |               |             |
| - Ознакомление с должностной   |             |               |             |

|   |             |                             |                             |
|---|-------------|-----------------------------|-----------------------------|
| инструкцией продавца-консультанта   |             |                             |                             |
| – Заключение соглашения о конфиденциальности  |             |                             |                             |
| Введение в организацию  | Первый день | Наставник, старший продавец |                             |
| – Знакомство с организационной структурой, Правилами внутреннего трудового распорядка, с порядком оплаты труда, кадровой политикой. |             |                             |                             |
| Введение в подразделение  | Первый день |                             |                             |
| – Знакомство с сотрудниками компании, с торговыми помещениями, начало ознакомления с ассортиментом товара в магазине.               |             | Наставник                   |                             |
| – Знакомство с должностными обязанностями и правами.  |             | Руководитель                | Руководитель                |
| Инструктаж по работе с техникой, в т.ч. с кассовым аппаратом, обучение программе 1С: «Торговля и склад»                             | 1–3 день    | Наставник                   | Наставник, старший продавец |